



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ & ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ:
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΦΥΓΙΚΟΥ ΣΤΟ ΝΗΣΙ ΤΗΣ ΛΕΣΒΟΥ**

της

ΧΑΡΙΚΛΕΙΑΣ ΣΑΜΑΡΑ

Επιβλέπων Καθηγητής

Σπύρος Αβδημιώτης

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος
ειδίκευσης στη διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων & οργανισμών

Θεσσαλονίκη, Φεβρουάριος 2019



Η παρούσα Διπλωματική Εργασία καλύπτεται στο σύνολό της νομικά από δημόσια άδεια πνευματικών δικαιωμάτων Creative Commons:

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



Μπορείτε να:

- Μοιραστείτε: αντιγράψετε και αναδιανέμετε το παρόν υλικό με κάθε μέσο και τρόπο
- Προσαρμόστε: αναμείξτε, τροποποιήστε και δημιουργήστε πάνω στο παρόν υλικό

Υπό τους ακόλουθους όρους:

- Αναφορά Δημιουργού: Θα πρέπει να καταχωρίσετε αναφορά στο δημιουργό, με σύνδεσμο της άδειας, και με αναφορά αν έχουν γίνει αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υπονοεί ότι ο δημιουργός αποδέχεται το έργο σας ή τη χρήση που εσείς κάνετε.
- Μη Εμπορική Χρήση: Δε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.
- Παρόμοια Διανομή: Αν αναμείξετε, τροποποιήσετε, ή δημιουργήσετε πάνω στο παρόν υλικό, πρέπει να διανείμετε τις δικές σας συνεισφορές υπό την ίδια άδεια Creative Commons όπως και το πρωτότυπο.

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων & Οργανισμών του Αλεξάνδρειου ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αποτελεί έργο αποκλειστικά δικής μου δημιουργίας, έρευνας, μελέτης και συγγραφής.
- Για τη συγγραφή της Διπλωματικής μου Εργασίας δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται σαφής αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Θεσσαλονίκη, 22 Φεβρουαρίου 2019

Η Δηλούσα: Χαρίκλεια Σαμαρά

«Ταξιδεύουν στο Αιγαίο τα όνειρά μας.»

Αιολική Γη. Ηλίας Βενέζης

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία φιλοδοξεί να εξετάσει το ζήτημα του προσφυγικού και το πώς οι διάφορες πτυχές του επηρέασαν τον τουρισμό στο νησί της Λέσβου, ώστε να καταλήξουμε σε μια σαφή και ξεκάθαρη πρόταση για την τουριστική ανάπτυξη του νησιού πέραν αυτής της κρίσιμης καμπής. Οι τρεις θεματικοί άξονές της είναι το προσφυγικό ζήτημα ιδωμένου ως κρίση, ο τουρισμός και η επικοινωνία/επικοινωνιακή διαχείριση της κρίσης στον τουρισμό. Κοινός παρονομαστής όλων είναι η γεωγραφική εστίαση, δηλαδή το νησί της Λέσβου. Διεξήχθη, λοιπόν, ποιοτική έρευνα με εργαλείο τη συνέντευξη και την ομάδα εστίασης με σκόπιμη δειγματοληψία σε 13 ειδικούς σε κάθε έναν από τους προαναφερθέντες άξονες.

Η ανάλυση έδειξε τα εξής αποτελέσματα. Παρά τις όποιες προσπάθειες, δεν υπήρξε, κατά γενική ομολογία, πραγματική διαχείριση της κρίσης, πόσο μάλλον επικοινωνιακή της διαχείριση. Δεν υπήρξε κοινή κατευθυντήρια και ο DMO του νησιού ως προορισμού λειτουργεί μόνο κατ' όνομα. Υπάρχουν πάγια προβλήματα στον τουρισμό που επιδείνωσε η προσφυγική κρίση και συντηρούν τα συγκρουόμενα μικροσυμφέροντα τοπικών και περιφερειακών δυνάμεων. Τέλος, προτάθηκε η εφαρμογή του μοντέλου του ευφυούς τουρισμού (Αβδημιώτης, 2016) κατά το αντίστοιχο πρότυπο που εφαρμόστηκε στη Χαλκιδική.

Λέξεις – Κλειδιά: Προσφυγικό ζήτημα, Διαχείριση Κρίσεων, Επικοινωνία, Επικοινωνιακή Διαχείριση Κρίσεων, Λέσβος, Τουρισμός, Τουριστικό Προϊόν, Ευφυής Τουρισμός

ABSTRACT

This dissertation aspires to examine the refugee crisis and how its various manifestations had an impact on tourism on the island of Lesvos. We aim to make a clear and tangible proposition in order to restore tourism growth beyond this turning point. It consists of three major subject areas: the refugee crisis at the Aegean front, tourism and communication/ crisis management and communication in tourism. Their common denominator is their geographic focus on the island of Lesvos. Thus, we conducted a qualitative research using interviews and focus groups with purposeful sampling and a sample of 13 specialists on the aforementioned major subject areas.

Our analysis showed that despite some efforts there was no crisis management whatsoever, and, as a result, there was no crisis communication. No certain strategy was implemented and the island's DMO was not just inactive, but present in name only. There are stagnant issues and constant problems which were aggravated by the refugee crisis and are maintained by the conflicting local and regional interests. Finally, we proposed the implementation of the smart tourism model (Avdimiotis, 2016) on the island of Lesvos, according to the existing implemented model of Chalikidiki.

Keywords: Refugee Crisis, Crisis Management, Communication, Crisis Communication, Lesvos island, Tourism, Tourism Product, Smart Tourism

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
ABSTRACT	6
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	7
ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	9
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	11
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	12
1. Κίνδυνος, κρίση & διαχείριση κρίσεων	16
1.1 Διακινδύνευση & κίνδυνος.....	16
1.2 Η έννοια της κρίσης.....	17
1.3 Τα χαρακτηριστικά των κρίσεων.....	21
1.4 Η γένεση, η κατηγοριοποίηση & ο κύκλος ζωής των κρίσεων	22
1.5 Η Διαχείριση των Κρίσεων	24
2. Επικοινωνιακή Διαχείριση των Κρίσεων	27
2.1 Η έννοια της επικοινωνιακής διαχείρισης των κρίσεων.....	27
2.2 Διάυλοι επικοινωνίας κατά τη διάρκεια μιας κρίσης	28
2.3 Ο Ρόλος των ΜΜΕ στην Επικοινωνιακή Διαχείριση μιας Κρίσης.....	29
2.4 Βέλτιστες Πρακτικές Επικοινωνίας.....	32
3. Οι κρίσεις στον τουρισμό	35
3.1 Η κρίση στην τουριστική βιομηχανία	36
3.2 Η διαχείριση της κρίσης στην τουριστική βιομηχανία.....	39
3.3 Η επικοινωνιακή διαχείριση της κρίσης στην τουριστική βιομηχανία	41
4. Η προσφυγική κρίση ως κρίση στον τουρισμό.....	44
4.1 Η προσφυγική κρίση ως κρίση στην τουριστική βιομηχανία.....	44
4.2 Η προσφυγική κρίση στην Ελλάδα	47
4.3 Η προσφυγική κρίση στη Λέσβο και οι επιπτώσεις στον τουρισμό.....	50
5. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων	56

5.1 Προφίλ συμμετεχόντων στην έρευνα	56
5.2 Απαρχή της Προσφυγικής Κρίσης	56
1ο ερευνητικό ερώτημα:	56
2ο ερευνητικό ερώτημα:	59
4.3 Διαχείριση Κρίσης και Επικοινωνιακή Διαχείριση	60
3ο ερευνητικό ερώτημα:	60
4ο ερευνητικό ερώτημα:	62
5ο ερευνητικό ερώτημα:	63
5.4 Ο Παράγοντας Τουρισμός	64
6ο ερευνητικό ερώτημα:	64
7ο ερευνητικό ερώτημα:	64
5.5 Το Μέλλον	64
8ο ερευνητικό ερώτημα:	64
6. Συμπεράσματα-Προτάσεις	65
6.1 Συμπεράσματα	65
6.2 Πρόταση	65
6.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	66
Βιβλιογραφία	67

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ

Εικόνα 1: Η Διάκριση των Κρίσεων, Πηγή: Martens, et al., 2016.....	24
Εικόνα 2: Διάγραμμα Διαχείρισης Κρίσεων, Πηγή: Martens, et al., 2016.....	26
Εικόνα 3: Πλαίσιο διαμόρφωσης στρατηγικής διαχείρισης κρίσεων στον τουρισμό, Πηγή: Faulkner, 2001	43
Εικόνα 4: Οι 5 πρώτες χώρες προέλευσης των συνολικών αφίξεων σε Ελλάδα, Ιταλία, Ισπανία και Μάλτα, Πηγή: Ελληνική Δημοκρατία - Υπουργείο Οικονομίας, Υποδομών, Ναυτιλίας & Τουρισμού, 2015	48
Εικόνα 5: Ροές προσφύγων και μεταναστών μέσω της Μεσογείου προς την Ελλάδα, Πηγή: Ελληνική Δημοκρατία - Υπουργείο Οικονομίας, Υποδομών, Ναυτιλίας & Τουρισμού, 2015	50
Εικόνα 6: Αριθμός Τούρκων τουριστών στην Κω, Λέσβο Σάμο και Χίο, Πηγή: Ivanov & Stavrinooudis, 2018).....	52
Εικόνα 7: Πληθυσμός, τουρίστες και πρόσφυγες, Πηγή: Ivanov & Stavrinooudis, 2018	54
Εικόνα 8: Αντίκτυπος στον τουριστικό τομέα των Ελληνικών Νησιών, Πηγή: Krasteva, 2018	55
Εικόνα 9: Αντίκτυπος στα Ελληνικά Νησιά, ως τουριστικοί προορισμοί, Πηγή: Krasteva, 2018.....	55
Εικόνα 10: Αντίκτυπος στις τοπικές οικονομίες των ελληνικών νησιών, Πηγή: Krasteva, 2018	55

Στη μνήμη της Τριανταφυλλιάς

Του Γιώργη

Της Βαγγελιώς και

Του Δημητρού

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Καταρχάς, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, τον κύριο Σπύρο Αβδημιώτη, για την καθοδήγηση, τη στήριξη και την απίστευτη υπομονή του. Δεν θα ήταν υπερβολή να πω ότι η εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας δεν θα ήταν δυνατή χωρίς τη συμβολή του.

Ευχαριστίες οφείλω σε μια δασκάλα βιβλιοφάγο και έναν γεωπόνο δυνατό λύτη σταυρολέξων που ονομάζω γονείς και την ευρύτερη οικογένεια, ειδικότερα τη δασκάλα/κουμπάρα/φίλη/μέντορα Σταυρούλα, που με στηρίζουν παρά το ό,τι είμαι.

Ευχαριστώ πολύ

Μια Μαρία με τα πουά για τη φιλοξενία·

Μια Τώνια, μια Γαρυφαλιά, μια Όλγα και μια Εύη, μια Hazel, μια Σοφία, μια Νάντια και έναν ευγενή κύριο ονόματι Ζεράρ, γιατί είναι εκεί όταν τους χρειάζεσαι - και αυτό είναι προνόμιο·

Τον Φώτη και τη Θεανώ, τα μεγαλύτερα αδέρφια που απέκτησα μεγάλη·

Τη Δέσποινα, τη Μαρία και τη Ντιάνα για τη δημιουργικότητα·

Την Αγγελική για την υπέροχη ηθική υποστήριξη και την πρακτική της βοήθεια.

Πρέπει, τέλος, να πω ένα ευχαριστώ σε όλους όσους με μύησαν με κάποιο τρόπο, το δικό τους τρόπο, στη γλώσσα και μου μετέδωσαν την αγάπη τους για αυτήν. Από εκεί ξεκίνησε για μένα το ταξίδι.

Δικό τους το φταιξιμο·

Δικιά μου η ευθύνη.

Σας ευχαριστώ,

Χαρούλα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στις σύγχρονες κοινωνίες παρατηρούνται ταχείες μεταβολές, οι οποίες έχουν άμεσες συνέπειες στα μέλη της σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο. Ταυτόχρονα, οι κίνδυνοι είναι διάχυτοι σε κάθε δραστηριότητα της καθημερινής ζωής. Κάθε εξωτερική δράση συνδέεται με αποφάσεις, οι οποίες επηρεάζουν τα πρόσωπα που εμπλέκονται σε αυτές. Ωστόσο τα αποτελέσματα των αποφάσεων και των δράσεων δεν είναι πάντα προβλέψιμα. Στο περιβάλλον αυτό αναπτύσσεται μια κοινωνία της διακινδύνευσης, θεωρία που διατυπώθηκε πρώτα από τον Beck. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή κάθε έλεγχος των συνεπειών και των κινδύνων που υποκρύπτονται σε μια ληφθείσα απόφαση αμφισβητείται. Έτσι, κάθε γνώση μετατρέπεται σε ενδεχόμενο κίνδυνο. Στην πορεία αυτή εντοπίζονται πολλά στοιχεία – κίνδυνοι, που μπορούν να εξελιχθούν σε κρίσεις (Beck, 2009).

Η διαχείριση των κρίσεων είναι μια διαδικασία, στην οποία επιχειρείται η διαχείριση του κινδύνου. Δηλαδή, πρόκειται για ενέργειες που αποσκοπούν στο να αποφευχθούν και να εκτιμηθούν γεγονότα διαφορετικής προέλευσης, επιχειρώντας να περιοριστεί η πιθανότητα εμφάνισης κινδύνων ή με τη λήψη προστατευτικών μέτρων για να μειωθούν τελικά οι συνέπειες των κινδύνων. Ωστόσο, για να αποφευχθούν τελικά τα ανεπιθύμητα γεγονότα ή να μειωθούν στον μέγιστο βαθμό οι πιθανότητες συνδρομής αυτών απαιτείται η τήρηση ορισμένων διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων εκ μέρους των εμπλεκόμενων φορέων (Lesenciuc & Nagy, 2008).

Έτσι, η διαχείριση κρίσεων εμφανίζεται ως μια διαδικασία κατά την οποία σχεδιάζονται και εφαρμόζονται στρατηγικές για την αντιμετώπιση ενός απροσδόκητου και αρνητικού γεγονότος. Πρόκειται για μια σειρά διαδικασιών και λειτουργιών που επιτρέπουν την ανάπτυξη μηχανισμών αναγνώρισης, εξέτασης και πρόβλεψης θεμάτων, στα οποία αποδίδεται η πρόκληση αρνητικών καταστάσεων και μια σειρά μηχανισμών εξεύρεσης τρόπων για την πρόληψη και αντιμετώπιση κρίσεων (Darling, 1994).

Σε αυτό ακριβώς το πλαίσιο είναι απαραίτητη η επικοινωνιακή διαχείριση μιας κρίσης, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο η κρίση θα μεταδοθεί στα ενδιαφερόμενα και εμπλεκόμενα μέρη αλλά και στο σύνολο της υπό εξέταση κοινωνίας. Η επικοινωνιακή διαχείριση, άλλωστε, έχει σαν απώτερο στόχο να προστατέψει τα μέλη

της κοινωνίας, να τους ενισχύσει στην επιβίωσή τους αλλά και στην άμεση και με λιγότερες συνέπειες αποκατάσταση της τάξης και ομαλοποίηση της κατάστασης για τη διασφάλιση της σταθερότητας (CDC, 2002).

Τέλος, δε μπορεί να αμφισβητηθεί ότι κατά την επικοινωνιακή διαχείριση μιας κρίσης τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης αναλαμβάνουν άκρως σημαντικό ρόλο, καθώς αποτελούν το κατάλληλο μέσο για τον επηρεασμό της κοινής γνώμης και το σχηματισμό απόψεων μέσω των εικόνων και των πληροφοριών που παρέχουν (Παναγιώτου, 2005).

Όλα τα παραπάνω αποκτούν ιδιαίτερο ενδιαφέρον αν μελετήσουμε τον τουριστικό τομέα και τις κρίσεις που μπορεί να βιώσει. Ο τουρισμός πλέον έχει αναχθεί σε μια δημοφιλή δραστηριότητα αναψυχής σε παγκόσμιο επίπεδο. Πρόκειται για μια δραστηριότητα που αποτελεί την βασικότερη πηγή εσόδων τόσο για τη χώρα προέλευσης όσο και υποδοχής. Έχει αναχθεί, λοιπόν, σε μια πηγή εσόδων ύψιστης σημασίας. Τα εισοδήματα που εξασφαλίζονται στις τοπικές κοινωνίες από τις πληρωμές για τα τουριστικά αγαθά και τις υπηρεσίες υπολογίζονται στο 30% του παγκοσμίου εμπορίου υπηρεσιών και στο 6% του συνόλου εξαγωγής υπηρεσιών και αγαθών. Ταυτόχρονα δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας από τις τουριστικές επιχειρήσεις, ενώ οι υπηρεσίες μεταφορών, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, τα τουριστικά θέρετρα και αξιοθέατα, οι χώροι διασκέδασης, τα εμπορικά καταστήματα είναι ορισμένοι μόνο κλάδοι που ενισχύονται από την άνθηση του τουρισμού (Κουναλάκη, 2017).

Ωστόσο, ο τουρισμός δεν παραμένει ανέπαφος από τις τρέχουσες κρίσεις αλλά θίγεται ζωτικά από αυτές. Συνέπειες των κρίσεων αυτών έχουν υπάρξει ακυρώσεις και αναβολές σε κρατήσεις, μείωση των αφίξεων τουριστών, διάβρωση της εμπιστοσύνης των πελατών, μειωμένα έσοδα και κέρδη κτλ. (Ghaderi, et al., 2012).

Μεταξύ των κρίσεων αυτών που προκαλούνται από την πολιτική αστάθεια, τη διεξαγωγή πολέμων κτλ. μπορούμε να εντοπίσουμε και τις προσφυγικές ροές που εντάθηκαν από το 2014 και μετά στον χώρο της Ευρώπης και εξελίχθηκαν σε προσφυγική και μεταναστευτική κρίση.

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας, λοιπόν, αποτελούν όλες οι προαναφερθείσες έννοιες. Έτσι, η δομή της παρούσας εργασίας διαμορφώνεται ως εξής: Η παρούσα

χωρίζεται σε δυο μέρη ένα θεωρητικό και ένα ερευνητικό. Στο πρώτο μέρος καλύπτονται οι βασικές έννοιες της θεωρίας περί κρίσεων και διαχείρισης κρίσεων, περί τουριστικής βιομηχανίας, περί προσφυγικής κρίσης κτλ. Στο δεύτερο μέρος επιχειρείται η κάλυψη του αντικειμένου της παρούσας μέσω της διεξαγωγής ποιοτικής έρευνας, και συγκεκριμένα συνεντεύξεων, παρουσίασης και ανάλυσης των σχετικών αποτελεσμάτων αυτών. Η δομή αυτή κρίθηκε απαραίτητη, ώστε να εξεταστούν οι αναγκαίες έννοιες τόσο από θεωρητική όσο και από πρακτική σκοπιά και να συναχθούν αξιόπιστα αποτελέσματα βασισμένα τόσο στη θεωρία όσο και στην εμπειρία. Έτσι:

Στο πρώτο κεφάλαιο προσεγγίζεται η έννοια του κινδύνου στη σύγχρονη κοινωνία αλλά και της κρίσης. Ακολουθούν οι κατηγοριοποιήσεις που έχουν καθιερωθεί στη σχετική θεωρία και παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά των κρίσεων. Επίσης, παρουσιάζεται το περιεχόμενο της διαχείρισης κρίσεων και εκτίθενται οι βασικές θεωρίες περί αυτής.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται λόγος και για την επικοινωνιακή διαχείριση των κρίσεων, που άλλωστε αποτελεί κεντρική έννοια της παρούσας εργασίας. Επίσης, παρουσιάζεται ο ζωτικός ρόλος των ΜΜΕ κατά τη διάρκεια αυτής και παρατίθενται ορισμένες βέλτιστες πρακτικές για την αποτελεσματική διεξαγωγή της.

Στο τρίτο κεφάλαιο, εξειδικεύεται η έννοια της κρίσης στον τομέα του τουρισμού. Έτσι, παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά της τουριστικής βιομηχανίας, και ο τρόπος με τον οποίο αυτός τελικά επηρεάζεται από τις σύγχρονες κρίσεις. Επίσης, μελετάται η διαχείριση των κρίσεων που θίγουν την τουριστική βιομηχανία αλλά και η σημασία της επικοινωνιακής διαχείρισης αυτών.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στο προσφυγικό ζήτημα, ως κρίση στην τουριστική βιομηχανία. Αφού αναλυθεί ο χαρακτήρας του τουριστικού προϊόντος και η επίδραση των κρίσεων σε αυτό παρουσιάζονται οι διαστάσεις που έλαβε η προσφυγική κρίση στην Ελλάδα. Τέλος, μελετώνται οι συνέπειες αυτής ειδικά στο νησί της Λέσβου.

Στο πέμπτο κεφάλαιο...

Πρέπει να αναφερθεί ότι στη σύγχρονη κοινωνία που ο κίνδυνος είναι διάχυτος και οι κρίσεις είναι απρόβλεπτες και συχνό φαινόμενο είναι φανερό το ενδιαφέρον της

έρευνάς μας. Αυτό έγκειται στο να καταστεί σαφής η σημασία της επικοινωνιακής διαχείρισης των κρίσεων εν γένει και ειδικότερα στον ζωτικό τομέα του τουρισμού, που αποτελεί εργαλείο ανάπτυξης στη χώρα μας. Με την εκπόνηση, λοιπόν, της παρούσας, θα διαμορφωθεί ένα χρήσιμο εργαλείο για κάθε ενδιαφερόμενο ως προς τη διαχείριση των κρίσεων και την επικοινωνιακή προσέγγιση αυτών στην τουριστική βιομηχανία, έτσι ώστε να περιοριστούν οι δυσάρεστες και αρνητικές συνέπειες αυτής, χωρίς να τεθεί σε κίνδυνο το τουριστικό προϊόν.

1. Κίνδυνος, κρίση & διαχείριση κρίσεων

1.1 Διακινδύνευση & κίνδυνος

Στις σύγχρονες κοινωνίες, που εμφανίζεται ένας ταχύς ρυθμός ανάπτυξης και προόδου, οι καταστροφές είναι ένα σύνηθες φαινόμενο εξαιτίας του αυξημένου βαθμού έκθεσης σε κινδύνους με ενδεχόμενες οικονομικές και κοινωνικές ζημιές και υλικές βλάβες. (Beck, 2009).

Στο πλαίσιο αυτό η διακινδύνευση γίνεται αντιληπτή ως η πιθανότητα συνδρομής ενός γεγονότος με δυσάρεστο χαρακτήρα σε ορισμένο τόπο και χρόνο και με ορισμένη ισχύ. Πρόκειται, λοιπόν, για έναν κίνδυνο που αφορά ανθρώπους, αντικείμενα, ακόμα και φυσικά γεγονότα. Είναι αυτονόητο, βέβαια, ότι η διακινδύνευση σχετίζεται με κάτι απροσδόκητο το οποίο ενδέχεται να συμβεί στο μέλλον αλλά ακόμα δεν έχει συμβεί (GTZ, 2004).

Ο Beck ήταν ο πρώτος που αναφέρθηκε στην κοινωνία της διακινδύνευσης, αναπτύσσοντας μια θεωρία που λειτουργεί ως η βάση για την κατανόηση και την αντιμετώπιση των συνεπειών της νεωτερικότητας και των χαρακτηριστικών της σύγχρονης εποχής (Γεωργιάδου, 1999).

Βάσει της θεωρίας αυτής η διακινδύνευση επικρατεί στις σύγχρονες κοινωνίες και σχετίζεται με την ανατροπή των παραδοσιακών τάξεων και δομών. Σε αυτό το κλίμα εντοπίζονται συνεχόμενες απειλές, γενικευμένες, απορρέουσες από τις μεταβολές των κοινωνιών, οι οποίες πολλές φορές λαμβάνουν τεράστιες διαστάσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η κλιματική αλλαγή, ο φόβος της τρομοκρατίας, που είναι διάχυτος τη σύγχρονη εποχή κτλ. (Δημούλης, 1996).

Η έννοια του κινδύνου στη θεωρία του Beck δε συναντά γεωγραφικούς και εθνικούς περιορισμούς. Αντίθετα, αποδέκτης αυτών μπορεί να είναι ο οποιοσδήποτε, κάθε κοινωνική τάξη και κάθε περιβάλλον. Έτσι, ο κίνδυνος είναι διάχυτος σε κάθε πτυχή της κοινωνίας και είναι παγκόσμιος. Τέλος, λοιπόν, όπως έχει υποστηρίξει η

Γεωργιάδου (1999), πρόκειται για συμβάντα εν εξελίξει, δηλαδή μελλοντικά και αβέβαια τα οποία μπορεί να παρατηρηθούν ή και όχι.

Εξετάζοντας την έννοια του κινδύνου, πρέπει να σημειωθεί ότι το βασικότερο χαρακτηριστικό του είναι η αβεβαιότητα η οποία συνδέεται με το ενδεχόμενο μιας βλάβης (Karlan & Garrick, 1981). Στην έννοια αυτή περιλαμβάνεται και η απώλεια. Βεβαίως, ο κίνδυνος τελικά περιλαμβάνει περισσότερα του ενός πιθανά αποτελέσματα, αλλά σε κάθε περίπτωση πρόκειται για ένα αβέβαιο αποτέλεσμα (Hubbard, 2009; Rosa, 1998).

Έτσι, κατά τους Leishman & Van Buren (2003), όταν αναφερόμαστε στον κίνδυνο, γίνεται λόγος για ένα γεγονός που ενδέχεται να συμβεί στο μέλλον και κατά πάσα πιθανότητα θα έχει ως αποτέλεσμα αρνητικά επακόλουθα.

Οι κίνδυνοι διακρίνονται σε ορισμένες κατηγορίες. Έτσι, στην πρώτη κατηγορία εντοπίζονται οι στρατηγικοί κίνδυνοι. Οι κίνδυνοι αυτοί σχετίζονται με τον στρατηγικό σχεδιασμό που πραγματοποιείται σε μια επιχείρηση, οργανισμό και γενικότερα φορέα. Στη συνέχεια, οι κίνδυνοι ενδέχεται να είναι χρηματοοικονομικοί, στην περίπτωση που σχετίζονται με οικονομικές συναλλαγές. Μια τρίτη κατηγορία κινδύνων είναι οι λειτουργικοί. Αυτοί αφορούν τις διαδικασίες παραγωγής μιας επιχείρησης και την ικανότητά της να εκπληρώσει τους στόχους που έχει θέσει κατά τη διαδικασία του στρατηγικού της σχεδιασμού. Επομένως, η κατηγορία των κινδύνων αυτών σχετίζεται με τη λειτουργία κάθε οργανισμού. Τέλος, παρατηρούνται οι κίνδυνοι συμμόρφωσης. Πρόκειται για τους κινδύνους που σχετίζονται με τους κανόνες και τις αρχές που θα πρέπει να τηρεί κάθε οργανισμός (Tattam, 2017; Andrews, 1971).

1.2 Η έννοια της κρίσης

Η κρίση γίνεται αντιληπτή ως ένα έκτακτο συμβάν ή μια σειρά συμβάντων τα οποία μπορούν να επηρεάσουν με αρνητικό τρόπο την αξιοπιστία του προϊόντος ενός οργανισμού, το κύρος αυτού, την ευστάθεια της λειτουργίας του, την υγεία των πολιτών και των εργαζομένων του. Παράλληλα, οι κρίσεις ελκύουν την προσοχή των

MME ή λοιπών ομάδων που διατηρούν ενδιαφέρον σχετικά με αυτήν (Πανηγυράκης, 2015).

Είναι σαφές ότι μια κρίση, ως ένα γεγονός το οποίο αντιμετωπίζεται από τα εμπλεκόμενα μέρη ως απροσδόκητο και με ενδεχόμενο αρνητικό αντίκτυπο, μπορεί να αποτελέσει απειλή για τους στόχους κάθε οργανισμού, στον οποίον αυτή εμφανίζεται. Ταυτόχρονα ενδέχεται να επηρεάσει ζωτικά τις σχέσεις και τα συμφέροντα των εμπλεκόμενων μερών. Παράλληλα, ο αντίκτυπος μιας κρίσης μπορεί να είναι αρνητικός για τη φήμη, την εμπιστοσύνη αλλά και τη νομιμότητα του οργανισμού αυτού (Bundy, et al., 2017).

Σχετικά με τον ακριβή ορισμό της έννοιας της κρίσης έχουν διατυπωθεί ποικίλες απόψεις από τους θεωρητικούς. Ο Coombs (2010 στους Sellnow & Seeger, 2013, σ.4) περιγράφει την κρίση ως μία λειτουργία των εντυπώσεων βάσει παρέκκλισης από μια εξαιρετικά αναμενόμενη προσδοκία. Έτσι, κατά τον Coombs, η κρίση είναι η αντίληψη ενός γεγονότος που είναι απρόβλεπτο αλλά απειλεί, ωστόσο, τα εμπλεκόμενα πρόσωπα και ενδέχεται να επηρεάσει με αρνητικό τρόπο τα μέρη ενός οργανισμού. Από την άλλη, τα εμπλεκόμενα πρόσωπα είναι οι μέτοχοι, οι εργαζόμενοι, ακόμα και οι καταναλωτές αλλά και κάθε πρόσωπο που συνδέεται με τον έναν ή τον άλλον τρόπο με τον φορέα αυτόν. Άλλες φορές η κρίση μπορεί να επηρεάζει τα παραπάνω πρόσωπα στο σύνολό τους και άλλες φορές τμήμα αυτών (Coombs & Holladay, 2010).

Ο Fink (2000) διατυπώνει την άποψη ότι η κρίση είναι ένα απρόβλεπτο γεγονός μεγάλων διαστάσεων το οποίο μπορεί να επηρεάσει αρνητικά έναν οργανισμό και τους φορείς που εμπλέκονται σε αυτόν. Η κρίση, ως γεγονός, μπορεί να είναι εμφανής ως το αποτέλεσμα μιας επισφαλούς απόφασης. Ωστόσο, είναι δυνατό να εμφανιστεί χωρίς να υπάρχει καμία προειδοποίηση σε οποιοδήποτε χρόνο και τόπο. Παράλληλα, ο αντίκτυπός της μπορεί να επηρεάσει μια ολόκληρη κοινωνία, μέρος ή το σύνολο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στους κόλπους της, οργανισμούς και οργανώσεις, την κυβέρνηση, την εκκλησία, ακόμα μέρος ή το σύνολο των πολιτών.

Κατά άλλη άποψη, η κρίση αφορά καταστάσεις στις οποίες γίνεται λόγος για απειλή, αβεβαιότητα αλλά και το στοιχείο του επειγόντος (Rosenthal & Pijnenburg, 1991).

Συμπληρωματικά με την προηγούμενη άποψη, βλέπουμε ότι πρόσφατα με αφορμές επιμέρους προσπάθειες ερμηνείας, ανταπόκρισης και προετοιμασίας για πολύ εξειδικευμένες περιπτώσεις καταστάσεων που ορίζονται ως κρίσεις (π.χ. τροφικές επιδημίες, κυκλώνες κλπ.) οι μελετητές οδηγήθηκαν σε μια τάση γενίκευσης. Εντόπισαν ότι αυτές οι επιμέρους προσεγγίσεις ίσχυαν σε μεγάλο βαθμό και σε πολλές άλλες περιπτώσεις κρίσεων. Έτσι, διαμορφώθηκε η προσέγγιση παντός κινδύνου/ρίσκου. Σημείο εκκίνησης της θεωρίας είναι η παραδοχή ότι τα γεγονότα που ορίζονται ως κρίσεις έχουν κοινά στοιχεία όπως η απειλή, η αβεβαιότητα και η ανάγκη για άμεση ανταπόκριση και ότι θα χρειαστούν ενδεχόμενα κοινής ανταπόκρισης (Sellnow & Seeger, 2013).

Από την άλλη, κατά τον Barton (2004) η κρίση ορίζεται ως ένα γεγονός μεγάλων διαστάσεων με απρόβλεπτο και ξαφνικό χαρακτήρα και βεβαίως με αρνητικά αποτελέσματα. Το ίδιο το γεγονός και τα αποτελέσματά του είναι σε θέση να προκαλέσουν βλάβη σε έναν οργανισμό και στο προσωπικό του, στις υπηρεσίες και τα προϊόντα που παρέχει, στην οικονομική κατάσταση και φυσικά στο κύρος του. Βάσει της άποψης αυτής είναι ζωτικής ανάγκης η διαχείριση της κρίσης και η επικοινωνιακή διαχείριση αυτής και της εικόνας του φορέα που πλήττεται.

Σύμφωνα με τον Kanter (1992) η κρίση γίνεται αντιληπτή ως μια επικίνδυνη κατάσταση που χρήζει έκτακτων παρεμβάσεων για την αποφυγή των συνεπειών –που έχουν επιβλαβή και ζημιογόνο χαρακτήρα– για τον εμπλεκόμενο στην κρίση οργανισμό. Όλα τα παραπάνω πραγματοποιούνται για την επαναφορά του οργανισμού σε φυσιολογικό ρυθμό. Πρόκειται, λοιπόν, για μια αποφασιστική και κρίσιμη στιγμή, όπου κάθε επισφαλής απόφαση μπορεί να επιφέρει ιδιαίτερα δυσάρεστες συνέπειες, οι οποίες μπορεί να επηρεάσουν ακόμα και τη βιωσιμότητα του οργανισμού.

Για το Ινστιτούτο Διαχείρισης Κρίσεων¹, η κρίση γίνεται αντιληπτή ως μια κατάσταση αποσύνθεσης για τον εμπλεκόμενο οργανισμό με αρνητικό αντίκτυπο για τις εμπλεκόμενες ομάδες, που καλύπτεται ευρέως από τα MME και αφορά άμεσα το ευρύ κοινό. Στην κατάσταση αυτή εντοπίζονται πολιτικές, οικονομικές, νομικές αλλά και κρατικές πτυχές.

¹ Institute for Crisis Management

Για την Ομοσπονδιακή Υπηρεσία Διαχείρισης Καταστάσεων Έκτακτης Ανάγκης μια κρίση συμπεραίνεται λαμβανομένων υπόψη των κάτωθι στοιχείων (Sellnow & Seeger, 2013):

- Έκταση και είδος της ζημίας
- Αντίκτυπος στις υποδομές της περιοχής ή των εγκαταστάσεων
- Επικείμενος κίνδυνος για τη δημόσια υγεία και ασφάλεια
- Αντίκτυπος στις δημόσιες υπηρεσίες και λειτουργίες
- Συγκέντρωση βλαβών και ζημιών
- Επίπεδο ασφαλιστικής κάλυψης σε ιδιωτικές και δημόσιες εγκαταστάσεις
- Στήριξη από άλλες πηγές (κρατικές, ομοσπονδιακές, τοπικές, εθελοντικές, οργανωτικές κτλ.)
- Δέσμευση των κρατικών και τοπικών πηγών
- Συχνότητα των γεγονότων αυτών σε ορισμένο χρονικό διάστημα.

Για τους Pearson & Clair (1998) η κρίση είναι ένα συμβάν με μικρή πιθανότητα συνδρομής, το οποίο, ωστόσο, μπορεί να παρουσιάσει μεγάλη σημασία και επιρροή και συγκροτεί απειλή για τον οργανισμό και τη βιωσιμότητά του. Στο πλαίσιο αυτό βασικό χαρακτηριστικό της είναι η ασάφεια ως προς τις γενεσιουργούς αιτίες της, ως προς τις επιπτώσεις της αλλά και ως προς τους τρόπους αντιμετώπισής της. Ταυτόχρονα, στοιχείο απαρέγκλιτα συνυφασμένο με την έννοια της κρίσης είναι η άμεση ανάγκη λήψης αποφάσεων για τον περιορισμό της.

Έτσι, προκύπτουν και τα χαρακτηριστικά μιας κρίσης. Ειδικότερα, ως βασικά στοιχεία που συναποτελούν κάθε κρίση μπορούμε να παρατηρήσουμε την ασάφεια ως προς τα αίτια και τις επιπτώσεις της, τη μικρή πιθανότητα συνδρομής της, αλλά, σε περίπτωση που ξεσπάσει, την απειλή που εντέλει συνιστά για τη βιωσιμότητα και την επιβίωση του εμπλεκόμενου οργανισμού. Επίσης, αφήνει πολύ στενά χρονικά περιθώρια αντίδρασης στα ενδιαφερόμενα μέρη, καταλαμβάνει εξαπίνης τις οργανωτικές δομές των φορέων και βεβαίως προκαλεί ένα δίλημμα, για το οποίο οι ιθύνοντες πρέπει να λάβουν μια απόφαση, ενώ είναι αμφίβολο το εάν το αποτέλεσμα

της απόφασης στην οποία θα καταλήξουν είναι θετικό ή αρνητικό (Pearson & Clair, 1998).

Επιπρόσθετα, και οι Rosenthal & Rijnenburg (1991) υποστηρίζουν ότι η κρίση ως έκφραση ενός έκτακτου περιστατικού παρουσιάζει τα παραπάνω χαρακτηριστικά. Έτσι, εμφανίζεται ως μια έκτακτη ανάγκη λήψης άμεσων αποφάσεων με παράλληλη απουσία χρόνου, υλικών ή εξειδικευμένου προσωπικού, όπως απαιτούνται για την άμεση αντιμετώπισή της. Πρόκειται, λοιπόν, για μια κατάσταση που απειλεί τόσο τους ανθρώπους όσο και τους πόρους, με χαρακτήρα απρόβλεπτο και αιφνιδιαστικό, ώστε χάνεται ο έλεγχος της κατάστασης, με ελάχιστη χρονική ευχέρεια για να ληφθούν αποφάσεις.

Τέλος, πρέπει να αναφέρουμε ότι η καταστροφή και η κρίση είναι δυο έννοιες που συμπληρώνουν η μια την άλλη, καθώς η μία μπορεί να μετασχηματιστεί στην άλλη. Ωστόσο, ας τονίσουμε εδώ ότι είναι δυο διακριτές έννοιες, καθώς οι καταστροφές συνήθως αποδίδονται σε εξωτερικούς παράγοντες (π.χ. ακραία καιρικά φαινόμενα). Οι κρίσεις είναι η απόρροια θεσμικών πιέσεων, που ενδεχομένως προκαλούνται από εξωτερικά συμβάντα. Έτσι, οι κρίσεις είναι καταστάσεις περισσότερο δεκτικές σε έλεγχο σε σχέση με τις καταστροφές και ορισμένες από αυτές μπορούν τελικά να αποφευχθούν. Από την άλλη, η κατάσταση έκτακτης ανάγκης αποτελεί έναν διαφορετικό όρο που αναφέρεται σε μια λιγότερο σοβαρή και κατ' επέκταση ευκολότερη στη διαχείριση απειλή (Ghaderi, et al., 2012).

1.3 Τα χαρακτηριστικά των κρίσεων

Οι κρίσεις είναι εξ ορισμού διεπιστημονικά γεγονότα/συμβάντα και συχνά υπερβαίνουν περιφερειακά/τοπικά, πολιτιστικά, οικονομικά και πολιτικά όρια.

Κατά τον Ahmed (2006) κάθε κρίση, ανεξάρτητα από τη μορφή με την οποία εκδηλώνεται ή τον οργανισμό στον οποίο εκδηλώνεται χαρακτηρίζεται από τα ακόλουθα στοιχεία:

- Παρατηρείται μια κλιμάκωση στην έντασή της. Πρόκειται για μια δυναμική κατάσταση, η οποία ωστόσο δεν παίρνει εξαρχής κρίσιμες και επείγουσες διαστάσεις, αλλά παρουσιάζεται με κλιμακούμενη ένταση.

- Το αίσθημα που κυριαρχεί κατά τη διάρκεια της κρίσης είναι αυτό της ανασφάλειας και του διάχυτου κινδύνου. Αυτό το γεγονός προκαλεί άγχος και την αίσθηση απώλειας του ελέγχου της κατάστασης.

- Αποτέλεσμα της κρίσης είναι η απώλεια των συνήθων ρυθμών και της φυσιολογικής λειτουργίας του οργανισμού. Επικρατεί μια ανησυχία στο πλαίσιο της προπεριγραφείσας έντασης, ενώ ο φόβος για την πραγματοποίηση του χειρότερου σεναρίου είναι επόμενο να προκαλεί τη διαταραχή της τάξης και της συνήθους λειτουργίας του οργανισμού αυτού.

- Ως αποτέλεσμα της κρίσης τίθεται σε κίνδυνο η διεθνής εικόνα του εμπλεκόμενου οργανισμού. Είναι σαφές ότι όταν ο οργανισμός είναι μια χώρα εκτίθεται και πλήττεται η εικόνα της.

- Βεβαίως, κάθε κρίση καλύπτεται λεπτομερώς από τους διακρατικούς φορείς αλλά και τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, καθώς είναι σαφές ότι ελκύει το ενδιαφέρον των μεν και των δε και ότι απαιτείται η αυξημένη παροχή πληροφοριών έτσι ώστε να αποκατασταθεί η τάξη.

- Κάθε κρίση, τέλος, έχει σαν απότοκο υλικές ζημιές και ηθικές βλάβες. Αυτές οι ζημιές και βλάβες, όπως είναι επόμενο, βλάπτουν το προφίλ και την εικόνα του εμπλεκόμενου οργανισμού.

1.4 Η γένεση, η κατηγοριοποίηση & ο κύκλος ζωής των κρίσεων

Είναι σημαντικό να καταστεί σαφές ότι κάθε κρίση προκαλείται όταν παρατηρούνται τρεις δυνάμεις. Αρχικά εντοπίζεται ένα γεγονός το οποίο λειτουργεί ως έναυσμα της κρίσης. Στη συνέχεια παρατηρείται η αντιληπτική αδυναμία αντιμετώπισης του γεγονότος αυτού, καθώς θεωρείται ότι είναι πέραν των δυνατοτήτων της διοικήσεως του οργανισμού. Τέλος, είναι έντονη η απειλή για την επιβίωση του εμπλεκόμενου οργανισμού είτε είναι επιχείρηση, είτε κράτος, είτε τοπική κοινωνία (Bundy, et al., 2017).

Επιχειρώντας τον εντοπισμό των πηγών των κρίσεων μπορούμε να αναφερθούμε σε φυσικές καταστροφές, σε καταστροφές του περιβάλλοντος, σε ζητήματα δημόσιας υγείας, στην αποτυχία τεχνολογικών συστημάτων, σε ζητήματα της αγοράς αλλά και σε θέματα ανθρωπίνου δυναμικού (Coombs, 2015).

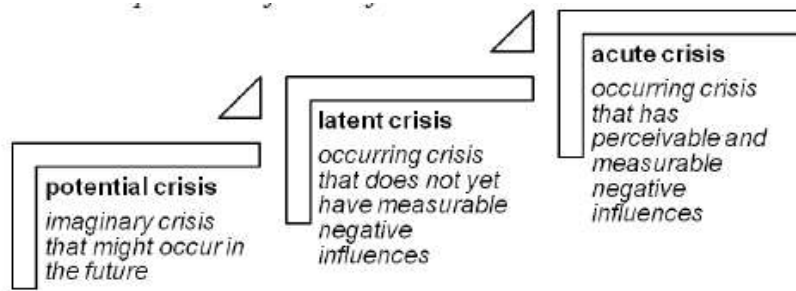
Ταυτόχρονα, ανεξάρτητα από το απροσδόκητο ή το αναμενόμενο κάθε κρίσης, παρατηρείται η διάκριση αυτών στις κάτωθι κατηγορίες (Glaesser, 2006):

- Με κριτήριο το προβλέψιμο των κρίσεων διακρίνονται στις ξαφνικές κρίσεις και στις υποβόσκουσες. Οι κρίσεις χαρακτηρίζονται ξαφνικές όταν εμφανίζονται χωρίς καμία ένδειξη ή προειδοποίηση και είναι αδύνατη η πρόβλεψη αυτών. Οι υποβόσκουσες κρίσεις χαρακτηρίζονται ως τέτοιες όταν παρουσιάζουν κάποιον βαθμό προβλεψιμότητας, αφού ο κίνδυνος αυτών είναι κλιμακούμενος.

- Βάσει της στιγμής εμφάνισης των κρίσεων παρατηρούνται οι ακόλουθες φάσεις: Οι πιθανές κρίσεις, όταν πρόκειται για ένα υποθετικό γεγονός που δεν έχει λάβει διαστάσεις. Οι λανθάνουσες κρίσεις, έχουν ξεσπάσει αλλά δεν έχουν εντοπιστεί ακόμα από τον εμπλεκόμενο φορέα. Τέλος, οι οξείες κρίσεις, δηλαδή το στάδιο εκείνο όπου οι βλαβερές συνέπειες της κρίσης είναι πλέον εμφανείς και γίνονται αντιληπτές και καθίστανται αντικείμενο αντιμετώπισης.

Παράλληλα, σε κάθε κρίση, ανεξάρτητα από τη μορφή και τις διαστάσεις που έχει λάβει, το χρόνο που εμφανίζεται και τις συνέπειες που παρουσιάζει παρουσιάζεται ένας κύκλο ζωής με τα ακόλουθα στάδια:

Το πρώτο στάδιο είναι αυτό πριν από την κρίση, όταν διαμορφώνεται μια κατάσταση και τα χαρακτηριστικά αυτής. Η δεύτερη φάση είναι η οξεία, όταν δηλαδή εκδηλώνονται και μάλιστα κορυφώνονται τα στοιχεία της κρίσης. Η τρίτη φάση είναι το στάδιο στο οποίο επιχειρείται η αντιμετώπιση των συνεπειών της κρίσης ενώ το τέταρτο και τελευταίο στάδιο είναι αυτό της ανάκαμψης όταν επιχειρείται η ομαλοποίηση. Στο τελευταίο στάδιο αποκαθίσταται η εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης, ενώ παράλληλα συλλέγονται και οι απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με την υφιστάμενη αντιμετώπιση αυτής, έτσι ώστε να αξιολογηθούν και να γίνουν οι απαραίτητες προσαρμογές (Darling & Kash, 1994).



Εικόνα 1: Η Διάκριση των Κρίσεων, Πηγή: Martens, et al., 2016

1.5 Η Διαχείριση των Κρίσεων

Η διαχείριση των κρίσεων έχει αναχθεί σε αντικείμενο της διοίκησης και των δημοσίων σχέσεων, και αποσκοπεί στον εντοπισμό, ανάλυση και διαχείριση των κινδύνων που προκύπτουν σε έναν οργανισμό, κοινωνία, χώρα κτλ. (Πανηγυράκης, 2015).

Είναι σαφές ότι το πρώτο βήμα προς τη διαχείριση των κινδύνων αποτελεί ο εντοπισμός και η ανάλυση αυτών, έτσι ώστε να τεθεί η κατάλληλη στρατηγική για την αντιμετώπισή τους. Προς την κατεύθυνση αυτή απαιτείται να υιοθετηθεί μια ορθή και αποτελεσματική στρατηγική και έχουν αναπτυχθεί στη σύγχρονη εποχή πολλά σχετικά μοντέλα. Έτσι, η διαχείριση του κινδύνου αποτελεί μια διαδικασία κατά τη διάρκεια της οποίας αναγνωρίζονται οι κίνδυνοι, αποτελούν αντικείμενο μελέτης και στη συνέχεια σχηματίζονται οι στρατηγικές για την αντιμετώπιση αυτών προσηκόντως. Για τον σκοπό αυτόν, λοιπόν, απαιτείται η αναγνώριση των κινδύνων, η ποσοτικοποίηση αυτών και ο σχεδιασμός της αντιμετώπισής τους.

Για τον Devlin (2007), η διαχείριση κρίσεων είναι το σύνολο εκείνων των μέτρων που έχουν μεν έκτακτο χαρακτήρα, ωστόσο αποσκοπούν στο να μπορεί ο κάθε φορέας να αντιμετωπίσει τις αρνητικές συνέπειες που προκαλούνται από τις κρίσεις. Έτσι, κάθε διαχείριση θέτει ως στόχο τον περιορισμό στον μέγιστο βαθμό των κινδύνων μιας κρίσης αλλά και την αξιοποίηση κάθε ευκαιρίας που προκύπτει. Με την εμφάνιση της κρίσης είναι απαραίτητη η διαμόρφωση ενός πλάνου δράσης, έτσι

ώστε να αποσαφηνιστούν οι ενέργειες και τα μέτρα που θα πρέπει να υλοποιηθούν. Πρωταρχικός στόχος βέβαια είναι η αποφυγή της σύγχυσης.

Ο ίδιος (Devlin, 2007) επισημαίνει ότι η επιτυχία ενός πλάνου δράσης κατά τη διαχείριση μιας κρίσης έγκειται στην περιεκτικότητα αυτού, αναφερόμενος σε μια μεγάλη γκάμα πιθανών κρίσεων και απορρεόντων από αυτές προβλημάτων. Έτσι, θα πρέπει σε ένα πλάνο δράσης να περιέχονται όλες οι πιθανές πηγές κρίσεων αλλά και οι αναγκαίες κατά περίπτωση ενέργειες. Ωστόσο, και η βιωσιμότητα του πλάνου αυτού είναι ζωτικής σημασίας. Η βιωσιμότητα άλλωστε αφορά την εμπλοκή όλων των επιπέδων του εμπλεκόμενου στην κρίση φορέα. Βεβαίως, ζωτικής σημασίας είναι και η ανάδειξη μιας ομάδας διαχείρισης κρίσεων που θα προβαίνει κατά περίπτωση στον σχεδιασμό του πλάνου αντίδρασης.

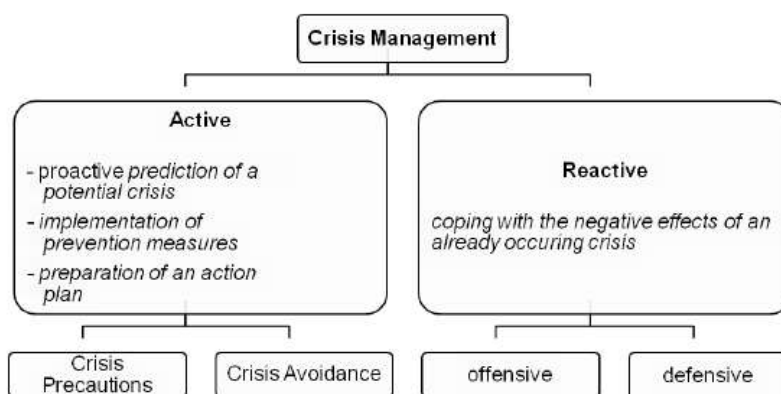
Ως διαχείριση των κρίσεων λοιπόν νοείται η διαδικασία εκείνη υπό την οποία επιχειρείται η πρόληψη των κρίσεων, η μείωση των κινδύνων και η διατήρηση του πλήρους ελέγχου μιας κατάστασης. Είναι σαφές ότι εντοπίζονται δυο όροι διαφορετικοί μεταξύ τους, η επικοινωνία της κρίσης και η διαχείριση της κρίσης. Η επικοινωνία της κρίσης αφορά την επικοινωνία ανάμεσα στον εμπλεκόμενο οργανισμό και τους ενδιαφερομένους τόσο πριν όσο και κατά τη διάρκεια αλλά και μετά το δυσμενές και αρνητικό γεγονός της κρίσης. Αντίθετα, η διαχείριση των κρίσεων είναι η στρατηγική του εμπλεκόμενου οργανισμού προς αποτροπή της κρίσης και διαχείρισης των τεκταινόμενων (Fearn-Banks, 1996).

Η διαχείριση των κρίσεων περιλαμβάνει: (Glaesser, 2006):

- 1) Όλες τις ενέργειες αλλά και τις διαδικασίες για τον εντοπισμό, μελέτη και πρόβλεψη εκείνων των καταστάσεων κρίσης αλλά και τη θέση σε εφαρμογή μηχανισμών για την αποτροπή και την αντιμετώπιση της κρίσης
- 2) Τεχνικές για τον περιορισμό του κινδύνου και της αβεβαιότητας, ώστε η διοίκηση ενός οργανισμού να διατηρεί τον έλεγχο επί αυτού και να εκτελεί τα καθήκοντά της
- 3) Εμπειρίες των στελεχών, έτσι ώστε να καταγραφούν και να μελετηθούν όλα τα ενδεχόμενα σενάρια και να διαμορφωθούν πλάνα δράσης από τη διοίκηση του οργανισμού.

Είναι σαφές ότι το σημαντικότερο στοιχείο κατά τη διαχείριση μιας κρίσης είναι η ικανότητα πρόβλεψης αυτής και εφόσον είναι δυνατό η αποφυγή της. Έτσι, είναι σημαντικό να επικεντρωθεί η προσοχή των εμπλεκόμενων στις διαφορετικές πηγές των κινδύνων και των κρίσεων, στην έκθεση κάθε μέρους σε αυτούς, στο ενδεχόμενο εμφάνισης των κινδύνων (SEMA, 2008).

Βεβαίως, όσο καλά διαμορφωμένο και να είναι ένα πλάνο είναι σημαντικό να σημειώνεται και η απαραίτητη στρατηγική κατά τη διαχείριση της κρίσης. Τέλος, ζωτικής σημασίας είναι και η αξιολόγηση του πλάνου δράσης κατά τη διαχείριση μιας κρίσης. Μετά την απομάκρυνση και αντιμετώπιση του κινδύνου θα πρέπει να εκτιμηθεί η καταλληλότητα και αποτελεσματικότητα αυτού, και να πραγματοποιηθεί η αναγκαία ανατροφοδότηση για να αποφασιστεί η αναδιάρθρωση του πλάνου και ο εμπλουτισμός του ανάλογα με τις ελλείψεις που παρατηρήθηκαν (SEMA, 2008).



Εικόνα 2: Διάγραμμα Διαχείρισης Κρίσεων, Πηγή: Martens, et al., 2016

3. Επικοινωνιακή Διαχείριση των Κρίσεων

Από τα παραπάνω είναι φανερό ότι οι κρίσεις πλέον συγκροτούν αναπόσπαστο τμήμα της ανθρώπινης καθημερινής ζωής. Πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές, περιβαλλοντικές κρίσεις ταράσσουν καθημερινά τη ζωή των ανθρώπων σε παγκόσμιο επίπεδο χωρίς καμία διάκριση ή γεωγραφικό περιορισμό. Έτσι, η διαχείριση των κρίσεων, δηλαδή η αποφυγή σε πρώτο βαθμό αυτών και στη συνέχεια ο αποτελεσματικός περιορισμός και αντιμετώπιση αυτών έχει αναχθεί σε αυτοτελή επιστήμη με ζωτικό περιεχόμενο για την ανθρωπότητα.

Στο πλαίσιο αυτό, άκρως σημαντική εκτιμάται και η επικοινωνία κατά τη διάρκεια αυτής. Άλλωστε, αν λάβουμε υπόψη ότι τα βασικότερα συναισθήματα σε μια κρίση είναι ο φόβος, το άγχος και ο πανικός, εύκολα γίνεται αντιληπτό ότι οι πληροφορίες που θα μεταδοθούν από τους αρμόδιους φορείς αλλά και από τα ΜΜΕ είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση και αύξηση του φόβου και του πανικού ή για την εκτόνωση των συναισθημάτων αυτών και την ανακούφιση των εμπλεκόμενων μερών. Έτσι, μέρος της διαχείρισης μιας κρίσης αποτελεί και η επικοινωνιακή διαχείριση αυτής για την αποτροπή συμπληρωματικών κινδύνων και απειλών.

2.1 Η έννοια της επικοινωνιακής διαχείρισης των κρίσεων

Με την επικοινωνία εξασφαλίζονται ορισμένα πλεονεκτήματα. Ειδικότερα, κερδίζεται πολύτιμος χρόνος κατά τη διάρκεια της κρίσης και τίθενται κοινές κατευθύνσεις κατά τη διαχείριση αυτής. Παράλληλα ενισχύεται η συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων αλλά και η συναλλαγή των ανθρώπων. Επιπλέον παρέχονται οι απαραίτητες πληροφορίες και διευκολύνεται ο έλεγχος. Φυσικά δεν πρέπει να παραβλεφθεί ότι προωθείται η κοινωνικοποίηση αλλά βελτιώνονται και οι διαπροσωπικές σχέσεις. (Παναγιωτοπούλου, 1997).

Κατά τον Fearn-Banks (1996), η επικοινωνία κατά τη διάρκεια μιας κρίσης είναι ο διάλογος που αναπτύσσεται ανάμεσα στον οργανισμό και στο κοινό του, τις ομάδες δηλαδή που διατηρούν ενδιαφέροντα από αυτόν.

Ο Sturges (1994) από την άλλη αναγνωρίζει τρία επίπεδα της εξωτερικής πληροφορίας που μεταδίδεται στο κοινό. Το πρώτο επίπεδο αφορά στις πληροφορίες που ενημερώνουν τους ανθρώπους ως προς τη δέουσα φυσική τους αντίδραση σε περίπτωση κάθε κρίσης. Το δεύτερο επίπεδο της πληροφορίας σχετίζεται με αυτήν που έχει σαν στόχο την ψυχολογία του αποδέκτη σχετικά με τον τρόπο αντιμετώπισης μιας κρίσης. Τέλος, το τρίτο επίπεδο σχετίζεται με την πληροφορία που αποσκοπεί στο να διαμορφώσει την εικόνα ενός οργανισμού ή των αρμοδίων για τη διαχείριση της κρίσης αρχών. Ανάλογα με τον κύκλο ζωής μιας κρίσης, κάθε ένα από τα προαναφερθέντα επίπεδα εκφράζει τη διαφορετική στρατηγική του οργανισμού ως προς τη διαχείριση της κρίσης.

Πρέπει να σημειωθεί ότι στο παρελθόν παρατηρείτο μια στατική εκτίμηση της έννοιας της επικοινωνίας. Βάσει αυτής μεγαλύτερη σημασία επικεντρωνόταν στον αποστολέα των πληροφοριών με παράλληλη παράβλεψη του λήπτη, του οποίου η συμμετοχή θεωρείτο παθητική. Ωστόσο, είναι σαφές ότι μια τέτοια αντίληψη είναι ανολοκλήρωτη καθώς ο λήπτης ενστερνίζεται το μήνυμα και βεβαίως σχηματίζει την ανάλογη αντίδραση. Έτσι, πλέον η επικοινωνία αποτελεί μια δυναμική διαδικασία όπου όλοι οι συμμετέχοντες αποτελούν την ίδια στιγμή αποστολείς και λήπτες πληροφοριών και μηνυμάτων, μεταδίδοντας αυτά από διαφορετικούς διαύλους επικοινωνίας (Sellnow & Seeger, 2013).

Άλλωστε, το τελευταίο αυτό στοιχείο, δηλαδή η μετάδοση μηνυμάτων, είναι άκρως επίκαιρο στη σύγχρονη εποχή, εξαιτίας της καθιέρωσης ποικίλων διαύλων επικοινωνίας.

2.2 Δίαυλοι επικοινωνίας κατά τη διάρκεια μιας κρίσης

Τα τελευταία χρόνια η Κοινωνία της Πληροφορίας με την εδραίωση του διαδικτύου, των ιστολογίων, των μέσων κοινωνικής δικτύωσης έχει οδηγήσει στη γένεση τέτοιων

καναλιών επικοινωνίας που καθιστούν τον ρόλο τόσο του αποστολέα όσο και του δέκτη των μηνυμάτων ζωτικής σημασίας (Coombs & Holladay, 2010).

Βεβαίως, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή ως προς την επιλογή του διαύλου επικοινωνίας, καθώς η επικοινωνία αποτελεί μια αμφίδρομη διαδικασία και θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να καταλήξουν οι εμπλεκόμενοι στην επικοινωνία σε εκείνον τον διάλογο που θα επιτρέπει τη μετάδοση του μηνύματος από τον αποστολέα στον αποδέκτη αλλά να μην εμποδίζει και την αντίδραση – απάντηση του αποδέκτη και την εκ νέου επικοινωνία με τον αρχικό αποστολέα.

Ομοίως, ζωτικής σημασίας είναι και η επιλογή του καταλλήλου προσώπου για την αρχική μετάδοση του μηνύματος. Το πρόσωπο αυτό αντανakλά την εικόνα του εμπλεκόμενου στην κρίση οργανισμού και όλη τη διοίκηση αυτού. Έτσι, είναι σημαντικό να γνωρίζει πλήρως το θέμα αλλά και να παρουσιάζει την απαραίτητη εξοικείωση με τα ΜΜΕ. Η εμπειρία του, λοιπόν, είναι κρίσιμη κατά την επικοινωνιακή διαχείριση της κρίσης όπως επίσης και το επικοινωνιακό του χάρισμα (Ray, 1999; Rogers & Chafee, 1993).

2.3 Ο Ρόλος των ΜΜΕ στην Επικοινωνιακή Διαχείριση μιας Κρίσης

Είναι σαφές ότι τα ΜΜΕ αποτελούν τον βασικότερο διάλογο επικοινωνίας της σύγχρονης εποχής σε περίπτωση κρίσεων. Για τον Pinsdorf (1987) εντοπίζονται δυο στρατηγικές απέναντι στα ΜΜΕ. Κατά την ενεργητική παρατηρείται μέσω της προσέγγισης των ΜΜΕ η πρόληψη των μελλοντικών καταστάσεων, έτσι ώστε η διοίκηση κάθε οργανισμού να μπορεί να θέσει τη δική της εκδοχή της κατάστασης και να επιτευχθεί η αποφυγή των διαστρεβλώσεων. Κατά την παθητική προσέγγιση ο εμπλεκόμενος οργανισμός τίθεται σε κατάσταση αναμονής για να αντιδράσει όταν το κρίνει απαραίτητο. Είναι σαφές ότι η στρατηγική που τηρεί κάθε οργανισμός είναι ζωτικής σημασίας και θα πρέπει να έχει διαμορφωθεί εκ των προτέρων και να είναι αποτέλεσμα εξειδικευμένων προσώπων που είναι εξοικειωμένα με τη δράση των ΜΜΕ.

Σε κάθε περίπτωση πάντως είναι φανερό η μεγάλη επιρροή των ΜΜΕ στον τρόπο της επικοινωνίας αλλά και της ενημέρωσης των πολιτών στη σύγχρονη εποχή. Τα ΜΜΕ λειτουργούν διαμεσολαβητικά και συμμετέχουν στη διαμόρφωση και οριοθέτηση του περιεχομένου της ημερήσιας διάταξης της δημόσιας σφαίρας. Τα ΜΜΕ λειτουργούν ως διαμεσολαβητής ανάμεσα στους πολίτες και τους πολιτικούς θεσμού αποτελώντας ένα ακροατήριο για την πολιτική εξουσία αλλά και ένα μέσο δοκιμασίας της αξιοπιστίας και της εμπιστοσύνης με τους φορείς αυτούς. Πρόκειται, λοιπόν, για μηχανισμούς καταλυτικής δράσης στο πλαίσιο των κοινωνικών σχέσεων και διαδράσεων. Συμβάλουν, λοιπόν, στην αμφίδρομη και πολυσύνθετη ροή πληροφοριών. Μάλιστα, οι πληροφορίες αυτές ανάγεται σε κρίσιμο στοιχείο ιδίως σε περιόδους κρίσεων (Παναγιώτου, 2005).

Η κρίση είναι ένα έκτακτο γεγονός το οποίο λειτουργεί ανατρεπτικά και σε βάρος των συνήθων διαδικασιών λειτουργίας. Προκαλούν μια κατάσταση αμφίρροπη, που συνεχώς μεταβάλλεται. Μάλιστα, είναι ιδιαίτερα δύσκολο να εκτιμηθούν και να προβλεφθούν οι επιπτώσεις αυτής, οι συνέπειες και τα αποτελέσματα. Η έκπληξη η ανεπαρκής πληροφόρηση, η κλιμάκωση των γεγονότων, η αυξημένη ανάγκη ποικίλης και ορθής πληροφόρησης αλλά και η δημιουργία ενός κλίματος φόβου και πανικού είναι τα βασικά χαρακτηριστικά που εντοπίζονται σε μια κρίση. Η ανάγκη στο πλαίσιο αυτό, λήψης πληροφοριών για να αξιολογηθούν οι επιπτώσεις και να εκτιμηθεί ορθά ο κίνδυνος, λοιπόν, είναι ζωτικής σημασίας. Έτσι, διαφαίνεται ο σημαντικός ρόλος των ΜΜΕ κατά τη διάρκεια μιας κρίσης εξαιτίας της ανάγκης πληροφόρησης και ενημέρωσης του κοινού.

Ο ρόλος αυτός μπορεί να είναι πρωταγωνιστικός, εμπορευματικός ή συνεργατικός – επικουρικός. Ο πρωταγωνιστικός ρόλος των ΜΜΕ συμπεραίνεται όταν η πολιτική ηγεσία αδυνατεί να χειριστεί την όλη κατάσταση. Στην περίπτωση αυτή ενισχύεται ο ρόλος των ΜΜΕ που για την αντιμετώπιση της κρίσης αποκτούν μια αυτόνομη δυναμική προς τη ροή των γεγονότων. Ο εμπορευματικός ρόλος των ΜΜΕ συμπεραίνεται όταν η παρέμβαση αυτών χαρακτηρίζεται από εμπορικές αναγκαιότητες που υπερέχουν της ενημέρωσης. Ο ρόλος αυτός έγκειται στην πρόκληση συναισθήματος στο κοινό και στην απουσία της κατανόησης αλλά και στην αλλοίωση των χαρακτηριστικών μιας κρίσης εξαιτίας του ενδιαφέροντος για εντυπωσιασμό σε μεγαλύτερο βαθμό από την ενημέρωση. Είναι σαφές ότι ορθότερος

ρόλος των ΜΜΕ κρίνεται ο συνεργατικός όπου η στάση των ΜΜΕ επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, αλλά σε κάθε περίπτωση έχει σαν στόχο την αποκατάσταση της δημόσιας εμπιστοσύνης. Αναπτύσσεται, λοιπόν, ένα συνεργατικό κλίμα για την πληροφόρηση με αξιόπιστο και υπεύθυνο τρόπο, προς περιορισμό της αίσθησης κινδύνου, προς καταστολή του πανικού και του φόβου και προς αναπέρωση των πολιτών με βάση τα αντικειμενικά γεγονότα. Η ενημέρωση, υπό τον ρόλο αυτόν, λαμβάνει υπόψη όλους τους δρώντες και δεν εξυπηρετεί συγκεκριμένες σκοπιμότητες (εμπορικές, εντυπωσιασμό, πρόκληση συναισθήματος) αλλά δρα καθησυχαστικά και προς αποτροπή μεγαλύτερων κινδύνων και κρίσεων (Παναγιώτου, 2005).

Είναι σαφής η μεγάλη σημασία του ρόλου των ΜΜΕ καθώς οι πολίτες καθημερινά δέχονται σωρεία πληροφοριών και μηνυμάτων. Αυτά θα πρέπει να εκφράζουν τη σοβαρότητα του κρατικού μηχανισμού αλλά και των εμπλεκόμενων οργανισμών, έτσι ώστε η εικόνα που αποτυπώνεται σε αυτούς να ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. Στόχος, λοιπόν, της επικοινωνιακής διαχείρισης μιας κρίσης μέσω των ΜΜΕ είναι η με αντικειμενικό τρόπο ενημέρωση και διανομή των πληροφοριών αλλά βεβαίως και η ορθή καθοδήγηση του κοινού, έτσι ώστε να αποκλειστούν οι ανυπόστατες φήμες, να αποκατασταθεί η τάξη και ηρεμία της κοινωνίας και να διαφανεί η εγρήγορση και ετοιμότητα του εμπλεκόμενου οργανισμού κατά την αντιμετώπιση της κρίσης και την επαναφορά της κατάστασης στο φυσιολογικούς ρυθμούς (Σταμούλης, 2015)

2.4 Βέλτιστες Πρακτικές Επικοινωνίας

Η επικοινωνιακή διαχείριση αποτελεί μια σημαντική διαδικασία της λειτουργίας της διοίκησης ενός οργανισμού. Η μακροπρόθεσμη επιτυχία στην επικοινωνία απαιτεί από τη διοίκηση αυτής τη δέσμευση για εμφανή επικοινωνία και συμμετοχή στις δημόσιες σχέσεις, απασχόληση ικανών και εκπαιδευμένων συμβουλευτικών επιτροπών, ενσωμάτωση στρατηγικών στόχων επικοινωνίας του οργανισμού, αμφίδρομη επικοινωνία με το εσωτερικό και εξωτερικό κοινό και συντονισμό του τι πράττεται και λέγεται και βεβαίως σαφή προσδιορισμό των στόχων του οργανισμού (Kadarova, et al., 2015).

Είναι σημαντικό, πάντως, να επισημανθεί ότι η επικοινωνία μιας κρίσης αποτελεί μια διαδικασία που θα πρέπει να προϋπάρχει της κρίσης, από την άποψη ότι θα πρέπει να έχουν διαμορφωθεί οι απαραίτητες στρατηγικές για την αποτελεσματικότερη διαχείριση της κρίσης, όταν αυτή προκύψει (Fink, 2000).

Σε κάθε περίπτωση, πάντως, έχουν διατυπωθεί ορισμένες πρακτικές που κρίνονται ως βέλτιστες και ως οδηγός για τους διαχειριστές μιας κρίσης. Οι βέλτιστες πρακτικές κατά την επικοινωνιακή διαχείριση μιας κρίσης αποσκοπούν στη βελτίωση της ποιότητας και της επάρκειας και αποτελεσματικότητας των στρατηγικών αυτών. Έτσι, έχουν υποστηριχθεί τα ακόλουθα (Seeger, 2006):

1) Όπως αναφέρθηκε το πρώτο σημαντικό σημείο είναι οι αποφάσεις σχετικά με την επικοινωνιακή διαχείριση μιας κρίσης να μην λαμβάνονται αφού αυτή έχει εμφανιστεί. Θα πρέπει λοιπόν κάθε οργανισμός να έχει αναπτύξει συγκεκριμένες στρατηγικές προς το σκοπό αυτό πριν ακόμα την κρίση με βάση την εμπειρία αλλά και τη θεωρία της σύγχρονης εποχής.

2) Στο πλαίσιο αυτό, βέβαια, ύψιστης σημασίας είναι η συνεργασία με το κοινό. Το κοινό άλλωστε έχει το δικαίωμα πληροφόρησης και γνώσης των κινδύνων. Καλό θα ήταν οι στρατηγικές της επικοινωνιακής διαχείρισης να εξοικειώνουν το κοινό με τους όρους ζωτικής σημασίας, να γνωρίζει επακριβώς τι συμβαίνει, τους κινδύνους, και την αληθή κατάσταση των συμβάντων.

3) Είναι μύθος ότι το κοινό θα πανικοβληθεί με τις ακριβείς πληροφορίες. Αντίθετα υποστηρίζεται ότι η απόκρυψη πληροφοριών φέρνουν τον πανικό. Έτσι, πρέπει να παρέχονται βασικές πληροφορίες στους πολίτες χωρίς υπερβολές και αποκρύψεις.

4) Ταυτόχρονα θα πρέπει να εισακούγονται οι φόβοι και οι ανησυχίες του κοινού. Όπως σημειώθηκε η επικοινωνία κατά τη διάρκεια μιας κρίσης αποτελεί μια αμφίδρομη διαδικασία όπου πομπός και δέκτης των πληροφοριών εναλλάσσονται.

5) Τέλος, θα πρέπει να πραγματοποιείται συνεργασία με αξιόπιστους φορείς πριν ακόμα το ξέσπασμα της κρίσης. Ένα προ κρίσης αναπτυγμένο δίκτυο διαχείρισης είναι βασικό για τον προγραμματισμό και την επάρκεια της στρατηγικής.

Είναι σαφές ότι μεταξύ του βασικού μέσου επικοινωνίας - των ΜΜΕ - και των διαχειριστών μιας κρίσης θα πρέπει να αναπτύσσεται ένας κώδικας επικοινωνίας για τη βελτίωση της μεταξύ τους σχέσης.

Έτσι, σε πρώτο επίπεδο πρέπει να διεξάγεται αρχικά έλεγχος ως προς την πρόσβαση των ΜΜΕ με σκοπό να μειωθεί η αυθαίρετη εισβολή αυτών. Παράλληλα, στόχος είναι η προστασία των θυμάτων και η διανομή υλικού οπτικοακουστικού από του διαχειριστές στα ΜΜΕ με ελεγχόμενο τρόπο.

Επιπρόσθετα, απαιτείται η κατεύθυνση της συνέντευξης από το άτομο που συμμετέχει σε αυτήν και όχι από τα ΜΜΕ. Αυτό απαιτεί την προετοιμασία και εμπειρία του συμμετέχοντος στη συνέντευξη, έτσι ώστε ο ίδιος να οδηγεί αυτή προς την κατεύθυνση που επιθυμεί και κρίνεται αποτελεσματικότερη για τη διαχείριση της κρίσης. Άλλωστε, είναι πολλές οι φορές που τα ΜΜΕ επιθυμούν των εντυπωσιασμό και την πρόκληση ορισμένων συναισθημάτων. Έτσι, απαιτείται η εμπειρία του συμμετέχοντος προς αποφυγή επιδείνωσης της κατάστασης. Οι απαντήσεις βέβαια θα πρέπει να είναι ουσιώδεις και περιεκτικές έτσι ώστε να αποφευχθεί ο σχηματισμός αυθαίρετων συμπερασμάτων και η διαστρέβλωση των δηλώσεων.

Στο πλαίσιο αυτό, βέβαια, απαιτείται η ανάλογη γλώσσα του σώματος αλλά και μια προσέγγιση του συμμετέχοντος προς αποφυγή συγκρούσεων με τα ΜΜΕ, δημιουργία της εντύπωσης απόκρυψης πληροφοριών ζωτικής σημασίας και εικασιών αλλά και απόδοσης ευθυνών (Δεριζιώτης, et al., 2006).

Όλα τα παραπάνω διατυπώνονται έτσι ώστε να καταστεί σαφές ότι η σημαντικότερη πτυχή της διαχείρισης των κρίσεων είναι η επικοινωνία και η μετάδοση πληροφοριών σχετικά με αυτήν, ωστόσο πρέπει να τίθενται ορισμένες αρχές προς τη συγκεκριμένη κατεύθυνση (Lando, 2014).

3. Οι κρίσεις στον τουρισμό

Ο τουρισμός αποτελεί πλέον έναν συνήθη τομέα στην καθημερινή μας ζωή. Τα πλεονεκτήματα που αντλούνται από αυτόν είναι πολλά: στην τοπική οικονομία, στην εθνική οικονομία, στη δημιουργία και διατήρηση θέσεων εργασίας, στον περιορισμό της ανεργίας κ.ο.κ. Έτσι, η αύξηση των τουριστικών δραστηριοτήτων δε μπορεί παρά να έχει οικονομική σημασία, αφού σε όλον τον κόσμο αποτελεί ένα δυναμικό πεδίο που, μάλιστα, έχει εξελιχθεί στη μεγαλύτερη βιομηχανία (Bookman, 2005).

Ο τουρισμός αποτελεί ένα φαινόμενο της σύγχρονης εποχής και περιγράφει με γενικούς όρους οτιδήποτε συνδέεται με τα ταξίδια. Γενικά παρατηρούνται τρία βασικά χαρακτηριστικά: η αλλαγή του τόπου, η προσωρινή διαμονή και ο εντοπισμός ενός κινήτρου. Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού και τα Ηνωμένα Έθνη, η έννοια του τουρισμού γίνεται κατανοητή ως οι δράσεις ανθρώπων που ταξιδεύουν και διαμένουν σε μέρη εκτός του συνήθους τους περιβάλλοντος για όχι περισσότερο από έναν χρόνο για διασκέδαση, αναψυχή, ανάπαυση, επαγγελματικούς ή άλλους λόγους (Ghaderi, et al., 2012).

Η τεράστια ανάπτυξη του τουρισμού τις τελευταίες δεκαετίες είναι απόρροια των τεχνολογικών εξελίξεων των μέσων μεταφοράς τα οποία κατέστησαν εφικτή την άφιξη σε μέρη του κόσμου που στο παρελθόν δεν ήταν δυνατή. Έτσι, ο τομέας αυτός σε πολλές χώρες έχει αναχθεί σε ζωτικό παράγοντα οικονομικής ανάπτυξης. Με την εξάπλωση της βιομηχανίας αυτής, που βασίζεται σε παραπάνω από ένα δισεκατομμύριο διεθνείς τουρίστες, κάθε κρίση μπορεί να έχει σοβαρό αρνητικό αντίκτυπο σε σύγκριση με το παρελθόν για τη βιομηχανία του τουρισμού και της φιλοξενίας και επηρεάζει πλέον μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού.

Να σημειωθεί, βέβαια, ότι αν και η κρίση δεν μπορεί να αποτραπεί από την τουριστική βιομηχανία, τα μέρη του τουρισμού που θίγονται μπορούν να διαβεβαιώσουν ότι μια πολιτική κρίση δε θα εξελιχθεί σε τουριστική κρίση, αλλά και αν αυτό γίνει ότι θα περιοριστούν οι συνέπειές της (Martens, et al., 2016).

Όπως αναλύθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός της έννοιας της κρίσης, ωστόσο, μπορεί να υποστηριχθεί ότι μια

επιχειρηματική κρίση είναι ένα απροσδόκητο γεγονός το οποίο έχει την ικανότητα να ανατρέψει τις καθημερινές λειτουργίες και το οποίο απαιτεί την παρέμβαση των μάνατζερ της επιχείρησης αυτής. Τα κατάλληλα βήματα μπορούν να ελαχιστοποιήσουν κάθε βλάβη και να προωθήσουν την επιστροφή στην κανονικότητα, ωστόσο η χειρότερη κρίση μπορεί να λειτουργήσει και ως απειλή για την επιβίωση του οργανισμού που βρίσκεται σε αυτήν την κρίσιμη κατάσταση. Σε ό,τι σχετίζεται με το πεδίο του τουρισμού, είναι συνήθως οι τουριστικοί προορισμοί που θίγονται από τις κρίσεις αλλά και η χώρα προορισμού ως ολόκληρη μπορεί να δεχτεί τις αρνητικές συνέπειες. Έτσι είναι σαφές ότι απαιτείται η ανταπόκριση ενός αρμόδιου φορέα σε εθνικό επίπεδο.

Για την ανάλυση του τρόπου με τον οποίο μια κρίση επηρεάζει την τουριστική αγορά σε σχέση με τους προορισμούς και τον τρόπο που οι μάνατζερ θα έπρεπε να αντιδρούν σε αυτήν πρέπει να διαμορφωθεί μια θεωρητική βάση για την έννοια της κρίσης, της διαχείρισης της κρίσης και της εφαρμογής της στον τουρισμό. Τα δυο πρώτα προηγήθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια. Κατωτέρω, λοιπόν, θα εξετάσουμε την έννοια της κρίσης, της διαχείρισης και της επικοινωνίας αυτής σε ό,τι σχετίζεται με τον τουρισμό.

3.1 Η κρίση στην τουριστική βιομηχανία

Η κρίση στον τουρισμό ορίζεται ως ένα γεγονός επαρκούς μεγέθους ώστε να διαμορφωθούν οι συνθήκες για την ανατροπή των συνήθους λειτουργίας της τουριστικής βιομηχανίας (Ghaderi, et al., 2012).

Ο τουρισμός γενικότερα έχει δεχθεί διάφορα πλήγματα από παρελθοντικές κρίσεις. Αυτές μπορούν να διακριθούν σε αυτές που αφορούσαν την υγεία (SARS, H1N1 κτλ.), φυσικές καταστροφές (τσουνάμι, εκρήξεις ηφαιστείων κτλ.) την τρομοκρατία και πολιτική αστάθεια (βομβιστικές επιθέσεις σε συναυλίες, πόλεμοι κτλ.) και οικονομικές κρίσεις (οικονομική κρίση, αύξηση πετρελαίου και βενζίνης κτλ.). Το μεγάλο εύρος των κρίσεων αυτών αποδεικνύει ότι η τουριστική βιομηχανία δεν είναι

απρόσβλητη σε εξωγενείς δράσεις και εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα υπάρχοντα επίπεδα διεθνούς ασφάλειας

Μετά τις τρομοκρατικές επιθέσεις στην Αίγυπτο στο Μπαλί, στην Αγγλία, την Ισπανία αλλά πλέον και πολλές άλλες χώρες της Ευρώπης, την παρατήρηση ακραίων καιρικών φαινομένων αλλά και τις πολιτικές και οικονομικές κρίσεις στον κόσμο, την τελευταία δεκαετία κατέστη σαφής η έννοια της κρίσης στον τουριστικό τομέα. Μάλιστα, ο τουρισμός φαίνεται ως ένας τομέας ιδιαίτερα ευάλωτος στα αρνητικά γεγονότα και, μιας και πάντα διεξάγεται μια κρίση σε παγκόσμιο επίπεδο, η βιομηχανία αυτή τελεί υπό μια διαρκή απειλή με την αβεβαιότητα του ενδεχομένου να ξεσπάσει ακόμα μια κρίση σε σύντομο χρονικό διάστημα. Το εύρος του αντίκτυπου των κρίσεων στον τουρισμό και τη φιλοξενία και στη βιομηχανία αυτή είναι μεγάλο και κυμαίνεται από τρομοκρατικές επιθέσεις, φυσικές καταστροφές αλλά και οικονομικές κρίσεις και επιδημίες ή μολυσματικές ασθένειες. Έτσι έχει διαμορφωθεί ένα πρότυπο τουριστικής συμπεριφοράς, το οποίο υποστηρίζει ότι η αύξηση στον εκτιμώμενο κίνδυνο που σχετίζεται με έναν τουριστικό προορισμό σχετίζεται με την ζήτηση αυτού (Floyed, et al., 2001; Pforr, 2006).

Οι McKercher & Hui (2004) επισημαίνουν ότι οι κρίσεις στον τουρισμό είναι αναπόφευκτα επεισόδια, τα οποία διαταράσσουν την τουριστική βιομηχανία σε μόνιμη βάση ενώ ο Coles (2004) συμπληρώνει ότι ακόμα και όταν δεν παρατηρούνται κρίσεις, οι τουριστικοί προορισμοί βρίσκονται πρακτικά σε μια ετοιμότητα σχεδόν αναμένοντας ένα γεγονός που θα οδηγήσει σε μια κρίση.

Για την κατανόηση των επιπτώσεων των κρίσεων στην τουριστική βιομηχανία πρέπει να γίνει λόγος για το τουριστικό προϊόν. Το τουριστικό προϊόν ποικίλει, είναι σύνθετο και διαμορφώνεται με τη συνεργασία πολλών ανθρώπων και οργανώσεων. Πρόκειται για ένα άυλο προϊόν. Το στοιχείο αυτό καθιστά την υπηρεσία που παρέχεται δύσκολο να εκτιμηθεί εκ των προτέρων. Αυτή η αβεβαιότητα αυξάνει εξαιτίας της απόστασης ανάμεσα στον τόπο της αγοράς και τον τόπο όπου παρέχεται η τουριστική υπηρεσία (Glaesser, 2006).

Ο τουριστικός τομέας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη διαμόρφωση μιας θετικής εικόνας κάθε τουριστικού προορισμού, έτσι ώστε να προωθηθεί το συγκεκριμένο τουριστικό προϊόν, αφού, όπως σημειώθηκε, αυτό δεν είναι ορατό ούτε «αγγίζεται» ή ελέγχεται πριν αγοραστεί. Επομένως, ο μόνος τρόπος για έναν τουρίστα να εκτιμήσει

την ποιότητα ενός τουριστικού προϊόντος είναι να εμπιστευθεί την εικόνα αυτού. Έτσι, είναι σαφές ότι οι κρίσεις μπορούν να επιδράσουν αρνητικά στην εικόνα ενός τουριστικού προϊόντος (Martens, et al., 2016).

Αυτό που επηρεάζει άμεσα την απόφαση για να επισκεφτεί κάποιος ή να αποφύγει έναν συγκεκριμένο προορισμό είναι η εικόνα αυτού που προωθείται. Η εικόνα του προορισμού είναι μια αφηρημένη εικόνα που οι υποψήφιοι τουρίστες έχουν σχηματίσει. Κάθε άτομο έχει διαφορετική εικόνα για κάθε συγκεκριμένο προορισμό βάσει των γνώσεών του σχετικά με γεγονότα και πρόσωπα, όπως επίσης και συναισθήματα και υποθέσεις για τον προορισμό αυτόν. Βεβαίως η εικόνα αυτή δεν σχηματίζεται απαραίτητα από στοιχεία σχετικά με τον τουρισμό αλλά και βάσει του πολιτικού συστήματος και της σχέσης της χώρας αυτής με άλλες χώρες. Η εικόνα αυτή διαφέρει από άλλες εικόνες που σχηματίζουν οι άνθρωποι γιατί αναπόφευκτα συνδέεται με την εθνική εικόνα ενός προορισμού (Echtner & Ritchie, 2003).

Χωρίς αμφιβολία το ζήτημα της ασφάλειας είναι ζωτικής σημασίας σε ό,τι αφορά έναν τουριστικό προορισμό και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με την επίσκεψη ή τον αποκλεισμό ενός προορισμού. Έτσι, μια κρίση που ενδεχομένως θα ανατρέψει την ασφάλεια στον τόπο – προορισμό ανατρέπει την τουριστική του εικόνα (Salazar & Graburn, 2014).

Πέραν αυτού, το τουριστικό προϊόν είναι πολύπτυχο και σύνθετο και αποτελείται από έναν συνδυασμό από πολλές διαφορετικές υπηρεσίες, παρόχους αυτών και τουριστικές επιχειρήσεις και οργανισμούς. Σε τοπικό επίπεδο μια κρίση έχει επιπτώσεις σε μια περιοχή και πιθανά σε όλη τη χώρα. Σε εθνικό επίπεδο οι επιπτώσεις της είναι σημαντικές για την τουριστική βιομηχανία. Σε παγκόσμιο επίπεδο ενδέχεται να έχει επιδράσεις στις τουριστικές ροές. Καθώς οι τουρίστες αναζητούν εναλλακτικούς προορισμούς όταν κρίνουν ότι οι παραδοσιακοί δεν είναι ασφαλείς, οι τοπικές κρίσεις ενδέχεται τελικά να επηρεάσουν όλη την πολιτιστική βιομηχανία (Martens, et al., 2016).

Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι οι McKercher & Hui (2004) επισημαίνουν ότι ευτυχώς οι τουρίστες έχουν σύντομες σε διάρκεια μνήμες, γεγονός το οποίο σημαίνει ότι θα επανέλθουν στους προορισμούς αυτούς μόλις αισθανθούν ότι η απειλή έχει περάσει. Έτσι, η ιστορία έχει διδάξει ότι οι καταστροφές δεν έχουν μακροπρόθεσμο αντίκτυπο στους τουριστικές ροές. Ωστόσο, κρίνεται τελικά απαραίτητος ο

σχεδιασμός της διαχείρισης αυτών, έτσι ώστε – μέχρι να ξεχαστούν οι δυσάρεστες μνήμες αφού ολοκληρωθεί η κρίση – να αποτελέσουν αντικείμενο διαχείρισης και να μετριάσουν οι διαστάσεις και οι συνέπειες κάθε κρίσης που επιδρά στον τουρισμό.

3.2 Η διαχείριση της κρίσης στην τουριστική βιομηχανία

Η διαχείριση της κρίσης στον πεδίο του τουρισμού ελκύει το ενδιαφέρον ως πρακτική στη συγκεκριμένη βιομηχανία και ως αντικείμενο ακαδημαϊκής μελέτης, καθώς αποτελεί έναν κλάδο που έχει επανειλημμένως θιγεί από κρίσεις τις τελευταίες δεκαετίες. Ωστόσο, οι οργανισμοί συχνά δεν είναι προετοιμασμένοι και οι στρατηγικές τους είναι συχνά ανεπαρκείς. Πολλές φορές οι κρίσεις συνοδεύθηκαν από πτώση του τουρισμού. Αυτή η προσωρινή απώλεια έχει θέσει σημαντικές προκλήσεις στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα θέτοντας ερωτήματα ως προς την ικανότητα διαχείρισης των κρίσεων και ετοιμότητας για αντίστοιχα μελλοντικά ζητήματα (Ghaderi, et al., 2012).

Έτσι γίνεται κατανοητό γιατί η διαχείριση των κρίσεων στον τομέα του τουρισμού αποτελεί ένα σχετικά πρόσφατο πεδίο μελέτης και έρευνας. Για τον επιχειρηματικό κόσμο, γενικότερα η διαχείριση κρίσεων είναι η «τέχνη» της μετατόπισης μέρους του κινδύνου και της αβεβαιότητας ώστε να επιτραπεί η διαχείριση του ελέγχου. Οι διαχειριστές πρέπει να προβλέψουν την εξέλιξη της κρίσης ως μια σειρά βημάτων που καλύπτουν την ανίχνευση, την πρόληψη, την προετοιμασία, τον περιορισμό των ζημιών και την αποκατάσταση. Πρέπει στο πλαίσιο αυτό να λειτουργούν προληπτικά και όχι κατασταλτικά μέσω της πρόβλεψης των κρίσιμων καταστάσεων και της προετοιμασίας τους για τα διαφορετικά σενάρια όπως επίσης όμως και να μαθαίνουν από την εμπειρία τους σε παρελθοντικές κρίσεις κατά τον σχεδιασμό των στρατηγικών. Οι θεωρητικοί που ασχολούνται με τις κρίσεις στο πεδίο του τουρισμού εκφράζουν τις ιδέες αυτές ως μια διαρκή και εκτεταμένη προσπάθεια των οργανισμών που εμπλέκονται στην τουριστική βιομηχανία να κατανοήσουν και να αποτρέψουν μια κρίση και να διαχειριστούν αποτελεσματικά αυτές που εξελίσσονται, λαμβάνοντας υπόψη σε κάθε τους ενέργεια τον προγραμματισμό, την εκπαίδευση αλλά και τα συμφέροντα των εμπλεκόμενων μερών.

Από πολλούς έχει μελετηθεί η σχέση ανάμεσα στον τουρισμό και την τρομοκρατία, τον τουρισμό και τις επιδημίες αλλά και τον τουρισμό και την οικονομική κρίση, έτσι ώστε να διαμορφωθούν στρατηγικές διαχείρισης των κρίσεων αυτών και να μην επιδράσουν στον τουρισμό. Είναι σαφές ότι είναι δύσκολο έργο η πρόβλεψη και η διαχείριση των κρίσεων στον τουρισμό, αν λάβουμε υπόψη την πολύπτυχη και σύνθετη φύση της βιομηχανίας αυτής. Ο χαρακτήρας και οι δυναμικές των συγκεκριμένων κρίσεων μπορούν να θέσουν προκλήσεις για τους ερευνητές. Από την άλλη, η απουσία συστηματικών μελετών ιδίως σε σχέση με τις συνέπειες των καταστροφών αυτών είναι στοιχεία τα οποία περιπλέκουν την κατάσταση. Έτσι είναι απαραίτητη η διεξαγωγή περισσότερων και πιο σύνθετων ερευνών στην τουριστική βιομηχανία, ώστε οι τουριστικοί προορισμοί να ανακάμψουν όταν παρατηρούνται οι σχετικές κρίσεις (Ghaderi, et al., 2012)..

Το 2004 ο Ritchie διαμόρφωσε μια στρατηγική και ολιστική προσέγγιση της διαχείρισης κρίσεων στον τομέα του τουρισμού, από τον προ της κρίσης σχεδιασμό μέχρι την στρατηγική εφαρμογή του και την τελική του εκτίμηση και ανατροφοδότηση. Ο ίδιος εντόπισε 7 στάδια της διαχείρισης κρίσεων: την πρόληψη και σχεδιασμό, τη στρατηγική εφαρμογή, την εκτίμηση και έλεγχο, την επικοινωνία της κρίσης και έλεγχο, τη διαχείριση των πόρων, τη συνεργασία και αποφασιστική συμμετοχή των εμπλεκόμενων μερών, την εκτίμηση και ανατροφοδότηση. Σε κάθε περίπτωση, πάντως, ο στρατηγικός σχεδιασμός και υλοποίηση σε μια κρίση απαιτεί την στρατηγική ανάλυση, τη στρατηγικό προσανατολισμό και επιλογές, την στρατηγική εφαρμογή και υλοποίηση και έλεγχο και τη στρατηγική εκτίμηση και ανατροφοδότηση. (Keown-McMullan, 1997; Ritchie, 2004).

Από την άλλη, σύμφωνα με τον Durocher (1994) η εμπλοκή του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα και η μεταξύ τους σύμπραξη είναι απαραίτητη στη διαχείριση κρίσεων στον τουρισμό. Βεβαίως ιδιαίτερη σημασία πρέπει να αποδοθεί στα ΜΜΕ καθώς αυτά μπορούν να μετατρέψουν ένα ατύχημα σε πραγματική κρίση, καθώς οι παρεχόμενες από αυτά πληροφορίες επηρεάζουν το κοινό στη διαμόρφωση της εικόνας που έχουν για κάθε συμβάν.

Για τον Faulkner (2001), τα απαραίτητα στοιχεία που πρέπει να εντοπίζονται στη διαχείριση κάθε κρίσης στον τουριστικό τομέα είναι η συντονισμένη και ομαδική προσέγγιση. Λαμβανομένων υπόψη των πολλών οργανώσεων του δημοσίου και

ιδιωτικού τομέα που εμπλέκονται άμεσα και έμμεσα στην παροχή υπηρεσιών στον τομέα του τουρισμού κάθε επιτυχημένη στρατηγική απαιτεί μια συντονισμένη δραστηριοποίηση και στρατηγική διαχείρισης κρίσεων σε συνεργασία και με άλλους δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς. Έτσι, τα απαραίτητα στοιχεία αυτής είναι (Faulkner, 2001):

Η διαβούλευση για τη μεγαλύτερη συνοχή απαιτείται μια διαβουλευτική διαδικασία κατά το στρατηγικό προγραμματισμό και εφαρμογή,

Η δέσμευση στον στόχο της επιτυχούς διαμόρφωσης και ανάπτυξης μιας αποτελεσματικής στρατηγικής,

Η εκτίμηση των κινδύνων με ανάλυση της ιστορίας των καταστροφών και κρίσεων ενός τόπου και των κινδύνων που μπορούν να οδηγήσουν σε κρίσεις,

Η θέση προτεραιοτήτων στη στρατηγική με την ανάπτυξη πρωτοκόλλων, συστημάτων προειδοποίησης, την ανάπτυξη δράσεων επικοινωνία και ελέγχου, την προσαρμοστικότητα, την εκπαίδευση και την αναθεώρηση και συμπλήρωση των στρατηγικών διαχείρισης των κρίσεων.

3.3 Η επικοινωνιακή διαχείριση της κρίσης στην τουριστική βιομηχανία

Σύμφωνα με τα παραπάνω, είναι σαφές ότι πλέον έχει αναπτυχθεί μεγάλο ενδιαφέρον για το ζήτημα αυτό και ότι είναι αναγκαία και ζητούμενη η ανάπτυξη πρακτικών, οδηγών και στρατηγικών για αντιμετωπιστεί κάθε τέτοια κρίση. Η αντίδραση στην κρίση, η διαχείριση αυτής, η επικοινωνία, η πληροφόρηση και διαβεβαίωση, η αίσθηση ασφάλειας σε έναν προορισμό είναι σημαντικά στοιχεία κατά τη διαχείριση μιας κρίσης στον τομέα του τουρισμού. Τα κοινά μέτρα αντιμετώπισης των κρίσεων στο παρελθόν έχουν συμπεριλάβει και πακέτα κρατικής ενίσχυσης (π.χ. στους τομείς της στέγασης και μεταφοράς), την προώθηση του τοπικού τουρισμού αλλά και την προώθηση συγκεκριμένων εξειδικευμένων προϊόντων αλλά και την ανάπτυξη νέων μορφών τουρισμού όπως π.χ. ο οικοτουρισμός και ο βιώσιμος τουρισμός. Ο

συντονισμός και η συνεργασία ανάμεσα στους εμπλεκόμενους φορείς είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική διαχείριση μιας κρίσης, ωστόσο θα πρέπει να γίνει ειδικά λόγος και για την επικοινωνιακή διαχείρισης κάθε κρίσης στον τουρισμό.

Ο Santana (2004) δίνει έμφαση στον σημαντικό ρόλο που διαδραματίζουν τα ΜΜΕ στη διαχείριση των σχετικών με τις κρίσεις πληροφοριών και στη διαδικασία της επικοινωνίας την επαύριον κάθε κρίσης. Ιδίως σχετικά με τον τουριστικό προορισμό και τη εικόνα αυτού απαιτείται μια θετική σχέση με τα μίντια, έτσι ώστε να ανακάμψει ο τόπος και η φήμη του αλλά και ο τουρισμός. Για τον ίδιο, ωστόσο, η κρίση δεν αποτελεί ένα γεγονός αλλά μια διαδικασία που εξελίσσεται με μια δική της λογική. Πέραν βέβαια των διαφορών που εντοπίζονται στη θεωρία ως προς τον ορισμό της έννοιας της κρίσης, η διαχείριση (ως διαδικασία) αυτή και δη η επικοινωνιακή είναι ζωτικό τμήμα της σημερινής τουριστικής βιομηχανίας (Pfoff, 2006; Martens, et al., 2016).

Ένα κρίσιμο πεδίο είναι η επικοινωνιακή διαχείριση μιας κρίσης, καθώς τα ΜΜΕ μπορούν να επιδράσουν και αναλαμβάνουν ένα άκρως σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση αντιλήψεων στο κοινό για τα γεγονότα, τους τουριστικούς προορισμούς και τις συνθήκες σε αυτούς (Ghaderi, et al., 2012).

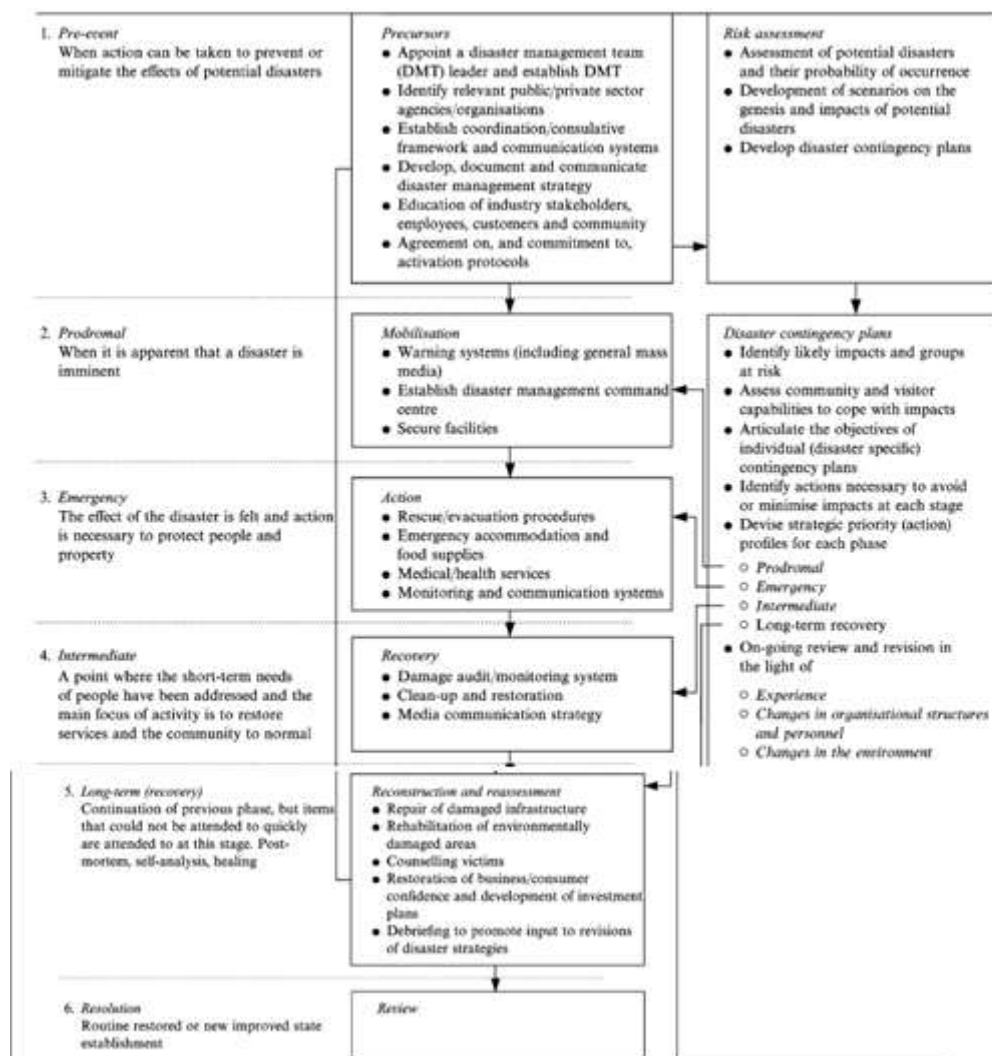
Τα ΜΜΕ αποτελούν μια σημαντική πηγή πληροφοριών που επηρεάζουν την εικόνα του προορισμού, καθώς ενημερώνουν το κοινό για την υφισταμένη πολιτική, οικονομική και κοινωνική κατάσταση που επηρεάζει το εσωτερικό των προορισμών (Glaesser, 2003).

Ιδίως σε περίπτωση κρίσεων, δυσάρεστες εικόνες σχετικά με την πολιτική και κοινωνικοοικονομική κατάσταση του προορισμού παρουσιάζονται σε όλο τον κόσμο μέσω των διαφορετικών διαύλων επικοινωνίας. Έτσι, οι άνθρωποι, ακόμα και αν δε φοβούνται τις απειλές από πολιτικές και κοινωνικές αστάθειες σε ένα ορισμένο τόπο, θα λάβουν αρνητικές πληροφορίες και θα επηρεαστούν από την αρνητική δημοσιότητα. Μέσω της πεποίθησης ότι ο προορισμός δεν είναι ασφαλής για επίσκεψη οι μελλοντικοί τουρίστες θα τον αποκλείσουν από τις επιλογές τους και δε θα σκεφτούν να οργανώσουν ένα ταξίδι σε αυτό (Martens, et al., 2016).

Σύμφωνα με τα παραπάνω είναι φανερό η μεγάλη σημασία των ΜΜΕ κατά την επικοινωνιακή διαχείριση μιας κρίσης, καθώς μπορούν να μετριάσουν τις συνέπειές

της στον τομέα του τουρισμού ή, αντίθετα, με την προβολή αρνητικού περιεχομένου και την παροχή υπερβολικών πληροφοριών, μπορούν να επιφέρουν ένα ανεπανόρθωτο πλήγμα στον τουρισμό μιας περιοχής όπου διεξάγεται η κρίση.

Τέλος, να σημειωθεί ότι όλα τα παραπάνω αποτυπώνονται στον κατωτέρω πίνακα, όπου παρουσιάζεται το απαραίτητο πλαίσιο διαχείρισης των κρίσεων στην τουριστική βιομηχανία



Εικόνα 4: Πλαίσιο διαμόρφωσης στρατηγικής διαχείρισης κρίσεων στον τουρισμό, Πηγή: Faulkner,

4. Η προσφυγική κρίση ως κρίση στον τουρισμό

Οι μεταβολές και η αστάθεια αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά των συστημάτων που βρίσκονται στα όρια του χάους, όταν ένα περιστατικό μπορεί να πυροδοτήσει άμεσα ή έμμεσα μια κρίση. Η θεωρία του χάους διατυπώθηκε το 1963 και υποστηρίζει ότι ακόμα και μικρές συμπεριφορικές διαφοροποιήσεις μπορούν να προκαλέσουν ουσιώδεις συνέπειες σε δυναμικά συστήματα καθιστώντας δυσχερή την πρόβλεψη αυτών. Ενώ η θεωρία του χάους μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία σε μελέτες διαχείρισης κρίσεων, η εφαρμογή τους στην περίπτωση του τουρισμού είναι περιορισμένη. Η συμπεριφορά των ταξιδιωτών και τουριστών αλλά και οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τις αντίστοιχες τουριστικές επιχειρήσεις εξαρτώνται από πολλούς σύνθετους παράγοντες. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δέχονται την επιρροή πολλών παραγόντων και είναι ευάλωτες στις κρίσεις εξαιτίας ασυνήθιστων πολιτικών, καιρικών, κλιματικών, φυσικών, και επιχειρησιακών γεγονότων. Μάλιστα, οι τουριστικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα σύνθετο και δυναμικό περιβάλλον.

Στο παρόν κεφάλαιο, θα εξετάσουμε τις επιρροές που δέχεται η τουριστική βιομηχανία από τις προσφυγικές ροές, καθώς πρόκειται για ένα φαινόμενο που χαρακτηρίζει τον 21^ο αιώνα. Με αφορμή αυτό το κοινωνικό φαινόμενο, θα εξεταστεί ο τρόπος που πλήττεται ο τουριστικός τομέας, όπως επίσης μεταβάλλεται και η συμπεριφορά των τουριστών και των τοπικών πληθυσμών.

4.1 Η προσφυγική κρίση ως κρίση στην τουριστική βιομηχανία

Ο 21^{ος} αιώνας αποτελεί τον αιώνα του τουρισμού αλλά και τον αιώνα των προσφύγων και μεταναστών. Ποτέ στην ιστορία δεν έχει παρατηρηθεί τόσο μεγάλος αριθμός

τουριστών αλλά και προσφύγων να περνούν τα διεθνή σύνορα. Τόσο ο τουρισμός όσο και οι προσφυγικές ροές έχουν αναχθεί στα ισχυρότερα κοινωνικά και οικονομικά φαινόμενα του αιώνα που διανύουμε. Ωστόσο, πρέπει να επισημανθεί ότι οι προσφυγικές και μεταναστευτικές ροές αποτελούν ένα ιστορικό φαινόμενο το οποίο ωθείται από παγκόσμιες δυνάμεις και βεβαίως έχει επιπτώσεις στα πολιτικά, οικονομικά και κοινωνικά ζητήματα των φιλοξενούντων χωρών (Russell, 2003).

Παρατηρούνται διαρκείς διεθνείς τάσεις οι οποίες επηρεάζουν τις προσφυγικές και μεταναστευτικές ροές στον κόσμο όπως η διεξαγωγή πολέμων, οι ένοπλες συγκρούσεις, η αύξηση της παράνομης μετανάστευσης, η ανάπτυξη της υποχρεωτικής μετανάστευσης κτλ. (Krasteva, 2018).

Οι αιτίες πίσω από τη μετανάστευση και τις προσφυγικές ροές έγκεινται σε οικονομικά και πολιτικά κίνητρα, φτώχεια και λιμό, γενοκτονίες, εθνικές και θρησκευτικές επιδιώξεις των χωρών προέλευσης. Στις περισσότερες σχετικές μελέτες είναι δύσκολη η διάκριση ανάμεσα στους πρόσφυγες και τους μετανάστες, ακόμη και αν δεχτούμε ότι είναι διακριτές οι μεταξύ τους διαφορές. Οι προσφυγικές ροές είναι ένα συγκεντρωμένο κίνημα πολιτών με μαζικό χαρακτήρα, οι οποίοι επιδιώκουν να γλιτώσουν από διώξεις της πατρίδας τους. Από την άλλη, οι οικονομικοί μετανάστες είναι πολίτες που αποζητούν οικονομική ασφάλεια και καλές συνθήκες εργασίας. Ταυτόχρονα οι προσφυγικές ροές προέρχονται από φτωχές οικονομίες ενώ αυτό δεν παρατηρείται απαραίτητα στην περίπτωση των μεταναστών. Από άποψη κινητικότητας πρέπει να αναφέρουμε ότι οι σύγχρονες κοινωνίες δεν είναι ούτε άναρχες ούτε όμως τέλεια οργανωμένες. Έτσι, καταστροφές όπως πόλεμοι ή φυσικές καταστροφές μπορούν να οδηγήσουν σε συστηματικές μεταβολές και να παραγάγουν υψηλή κινητικότητα πληθυσμών (Pappas & Papatheodorou, 2017).

Ο αντίκτυπος του προσφυγικού φαινομένου στις χώρες και τις περιοχές όπου παρέχεται άσυλο στους πρόσφυγες είναι μεγάλος. Στο παρελθόν οι προσφυγικές ροές αποτελούσαν ένα προσωρινό φαινόμενο. Έφταναν σε έναν τόπο και στη συνέχεια επέστρεφαν στην πατρίδα τους ή εγκαθίσταντο μόνιμα σε άλλες χώρες. Ωστόσο στη σύγχρονη εποχή εκατομμύρια προσφύγων παραμένουν σε προσωρινούς προορισμούς για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Διαβιούν σε στρατόπεδα και καταυλισμούς σε κέντρα υποδοχής σε ξένες χώρες με μικρή προσδοκία για ένα σταθερό μέλλον και εξαρτώνται από τους πόρους των χωρών υποδοχής (Russell, 2003).

Από την άλλη, η επήρεια των μεταναστευτικών και προσφυγικών ροών στα πρότυπα συμπεριφοράς της τοπικής κοινωνίας καθορίζονται από τη φύση των ροών, αν αυτές είναι προσωρινές και διαμένουν σε έναν τόπο κατά τη μετάβασή τους σε άλλο προορισμό ή πρόκειται για μόνιμη εγκατάσταση, από το επίπεδο της οικονομικής τους κατάστασης, από τις συνθήκες υγείας και βεβαίως από την πολιτισμική εγγύτητα ανάμεσα στους πρόσφυγες – μετανάστες και στους τοπικούς πληθυσμούς. Όμως, όταν τα σημεία υποδοχής των προσφύγων και οι αντίστοιχες εγκαταστάσεις βρίσκονται σε τουριστικές περιοχές οι δυναμικές είναι ιδιαίτερες. Αυτό που είναι σημαντικό είναι να γίνει αντιληπτό ότι η επιπτώσεις των προσφυγικών ροών στον τουρισμό εξαρτώνται από την εικόνα που προβάλλεται σε κάθε τέτοια κρίση από τα μίντια. Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, άλλωστε, πρέπει να σημειωθεί ότι η εικόνα του τουριστικού προϊόντος ενός τόπου συνδέεται με τις δημογραφικές τάσεις και στοιχεία αλλά και τις κοινωνικές και πολιτιστικές δομές και μεταβολές αυτών. Από την άλλη ο τουρισμός είναι ευάλωτος απέναντι σε ψυχολογικούς και κοινωνικούς επιρροές, προσωπικές ευαισθησίες και βραχυπρόθεσμες αντιδράσεις. Αν η εικόνα ενός προορισμού στην αλυσίδα αυτή παρουσιάζει ένα μειονέκτημα, τότε όλη η αλυσίδα αυτή είναι προβληματική. Αυτό σημαίνει ότι ακόμα και αν οι τουριστικές υπηρεσίες και οργανώσεις ενός συγκεκριμένου τόπου είναι άριστης ποιότητας, αν μέσω των ΜΜΕ προβληθεί μια εικόνα χάους, τότε το συγκεκριμένο τουριστικό προϊόν έχει υποστεί ανεπανόρθωτη βλάβη (Krasteva, 2018).

Επίσης, παρά την όποια έκφραση ανθρωπισμού απέναντι στην προσφυγική κρίση, η τοπική κοινωνία μπορεί τελικά να θιγεί και να είναι επιθετική, φοβούμενη την απώλεια των τουριστικών θέσεων εργασίας και την πτώση του τουρισμού, την απώλεια εσόδων ως αποτέλεσμα της αρνητικής εικόνας που θα παρουσιαστεί από τα ΜΜΕ. Ταυτόχρονα αυτό μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο εκμετάλλευσης και από τους τουριστικούς πράκτορες άλλων χωρών που μπορεί να απαιτήσουν την τελευταία στιγμή προσφορές και μείωση των τιμών, εκμεταλλευόμενοι τις συνθήκες και την παρουσία των προσφύγων και μεταναστών ενώ οι ίδιοι οι τουρίστες μπορεί να απομακρυνθούν από ορισμένους προορισμούς για τις παραπάνω συνθήκες, να γίνουν απαθείς και να υιοθετήσουν μια τακτική κατά την επιλογή των προορισμών για να αποφύγουν τους κινδύνους (Pappas & Papatheodorou, 2017).

Όλα τα παραπάνω, λοιπόν, αποδεικνύουν τον τρόπο με τον οποίο μια προσφυγική κρίση μπορεί να επηρεάσει δυσμενώς την τουριστική βιομηχανία. Αυτό που πρέπει να γίνει αντιληπτό είναι ότι κρίσιμο ρόλο για να παρατηρηθεί αυτό είναι η δράση των ΜΜΕ και η επικοινωνιακή διαχείριση εν προκειμένω της προσφυγικής κρίσης. Κατά τη διάρκεια τέτοιων κρίσεων είναι συχνό φαινόμενο η υπερβολή εκ μέρους των ΜΜΕ, η χρήση εικόνων και η παροχή πληροφοριών που επιτείνουν την αίσθηση ανασφάλειας στο τόπο υποδοχής των προσφύγων, της επικράτησης χάους και της απεικόνισης του φόβου, του πόνου και της ανασφάλειας είναι στοιχεία τα οποία καταστρέφουν ένα τουριστικό προϊόν και προκαλούν την πτώση του τουρισμού στην περιοχή αυτή (Rozali, 2016).

4.2 Η προσφυγική κρίση στην Ελλάδα

Από τις αρχές της δεκαετίας του '90 ένα μεγάλος αριθμός ανθρώπων ιδίως από τις Βαλκανικές χώρες μετανάστευσε στην Ελλάδα αναζητώντας ένα καλύτερο μέλλον. Οι πολιτικές αλλαγές σε Αλβανία, Βουλγαρία και Ρουμανία, η κατάρρευση της Γιουγκοσλαβίας είναι λίγα μόνο από τα περιστατικά που οδήγησαν σε μαζικές μεταναστευτικές ροές η διαχείριση των οποίων αποδείχθηκε να είναι ένα δύσκολο έργο, καθώς εκείνη την περίοδο στην Ελλάδα δεν παρατηρείτο ένα επαρκές νομικό καθεστώς. Μέχρι το 1991 η μεταναστευτική πολιτική της χώρας βασιζόταν σε ένα καθεστώς το οποίο καθιερώθηκε τη δεκαετία του '20 και δυσκόλευε την παραμονή των εργατικών μεταναστών στη χώρα. Αυτό οδήγησε σε μαζικές απελάσεις το '90. Οι εισδοχή των ροών αυτών γινόταν αντιληπτή ως κάτι το αρνητικό εξαιτίας του προφίλ ορισμένων μεταναστών, π.χ. κατάδικοι από την Αλβανία, έτσι πολλές τοπικές κοινωνίες επέδειξαν μη ανεκτικότητα και ξενοφοβία (Pappas & Papatheodorou, 2017).

Τέτοιες συμπεριφορές παρατηρήθηκαν και μετά το 2000. Από το 2010 παρατηρήθηκαν προσφυγικά και μεταναστευτικά κύματα από την Τουρκία εξαιτίας της Αραβικής Άνοιξης και της κατάστασης στη Συρία, εντείνοντας την οικονομική κρίση που είχε ξεσπάσει από το 2008 στη χώρα μας.

Στο τέλος του 2014 η Έγπατη Αρμουςεία του ΟΗΕ ανάφερε σε ςχετική της έκθεση όη παγκοσμίως η μετακίνηση πληθυσμών έφτασε το ανώτατό της ύπος. Παγκοσμίως περίπου 60 εκατομμύρια άνθρωποι αναγκάστηκαν να απομακρυνθούν από την πατρίδα τους και το σπίτι του. Αναγκάστηκαν να ακολουθήσουν τον προσφυγικό δρόμο εξαιτίας πολέμων, βίας, παραβίασης των ανθρωπίνων δικαιωμάτων κτλ. Πρόκειται για τη μεγαλύτερη μετατόπιση πληθυσμών μέσα σε ένα έτος αλλά και γενικότερα τη μεγαλύτερη προσφυγική κρίση στις τελευταίες δεκαετίες. Ερευνώντας τα αίτια της κρίσης μπορούμε να αναφερθούμε σε τρία κεντρικά: περίπου 4 εκατομμύρια άνθρωποι μετακινήθηκαν από τη Συρία, 2,6 εκατομμύρια εξαιτίας της σύγκρουσης στο Αφγανιστάν, και 1,1, από τον εμφύλιο στη Σομαλία. Από αυτούς, 5 εκατομμύρια ήταν από την Παλαιστίνη που μετακινήθηκαν προς τις γειτονικές χώρες. Περίπου το ήμισυ των προσφύγων ήταν ανήλικοι. Το 2014 η Τουρκία ήταν η χώρα που δέχτηκε τους περισσότερους πρόσφυγες, με αυτούς να ανέρχονται στα 1,6 εκατομμύρια. Από την αρχή του 2015 περισσότεροι από 350 χιλιάδες μετακινήθηκαν με βάρκες κατευθυνόμενοι προς την Ένωση από τη Βόρεια Αφρική και την Τουρκία. Η Ελλάδα δεχόταν τουλάχιστον 85 βάρκες ημερησίως, με τους πρόσφυγες και μετανάστες τον Σεπτέμβριο του 2015 να ανέρχονται στις 473 χιλιάδες. Η κατάσταση στα ελληνικά νησιά ήταν χαοτική (Öman, 2013).

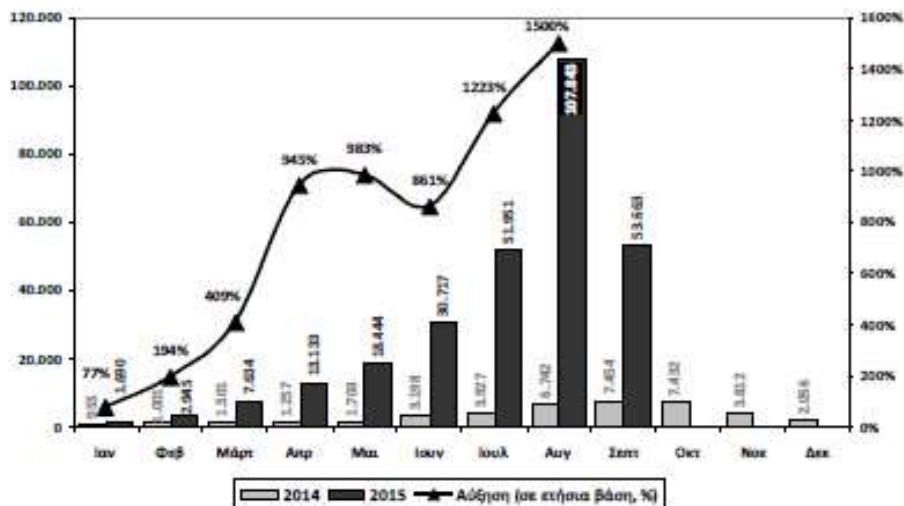
Χώρες προέλευσης	
Συρία	277,899
Αφγανιστάν	76,620
Ιράκ	21,552
Πακιστάν	14,323
Αλβανία	12,637

Εικόνα 5: Οι 5 πρώτες χώρες προέλευσης των συνολικών αφίξεων σε Ελλάδα, Ιταλία, Ισπανία και Μάλτα, Πηγή: Ελληνική Δημοκρατία - Υπουργείο Οικονομίας, Υποδομών, Ναυτιλίας & Τουρισμού, 2015

Βάσει σχετικών εκθέσεων η Ελλάδα μόνο το 2015 φιλοξένησε περίπου 31 χιλιάδες πρόσφυγες με αναφορά μόνο σε όσους έλαβαν την προστασία κατόπιν σχετικού αιτήματος ασύλου, κάτι που σημαίνει ότι μεγάλος αριθμός προσφύγων που δεν αιτήθηκαν άσυλο, δεν το έλαβαν ή δεν έχουν δηλώσει τα στοιχεία τους δεν έχει καταγραφεί στον παραπάνω αριθμό. Παράλληλα, περίπου 857 χιλιάδες πρόσφυγες εισήλθαν στην Ελλάδα το 2015 κυρίως μέσω των νησιών του ανατολικού Αιγαίου μετατρέποντας την χώρα των 11 εκατομμυρίων κατοίκων σε βασική πύλη για να περάσουν οι πρόσφυγες στην Ευρώπη και να ξεφύγουν απ τον πόλεμο και τις εμπόλεμες ζώνες, όπως η Συρία, το Αφγανιστάν το Ιράκ και με βάρκες από την Τουρκία (Τριανταφυλλίδου, 2015).

Αρχικά η Ελλάδα εκτιμήθηκε ως χώρα transit και το κόστος της κρίσης αυτής εκτιμήθηκε στο 0,3% του ΑΕΠ ή σε ετήσιο κόστος μεγαλύτερο των 675 εκατομμυρίων δολαρίων. Ωστόσο, το κλείσιμο πολλών συνόρων το 2016 και η φραγή της διόδου των Βαλκανίων είχε σαν αποτέλεσμα να παγιδευτούν οι πληθυσμοί αυτοί στην Ελλάδα. Η όλη κατάσταση εξελίχθηκε σε τεραστίων διαστάσεων κρίση, σε ένα περιβάλλον όπου η οικονομική κρίση ήταν ιδιαίτερος τεταμένη, οι πόροι περιορισμένοι, οι υποδομές και το προσωπικό ανεπαρκές, η οργάνωση ανύπαρκτη και οι πληθυσμοί αυτοί αυξάνονταν ολοένα περισσότερο (Pappas & Paratheodorou, 2017).

Αποτέλεσμα ήταν το κόστος στέγασης και στήριξης των ανθρώπων αυτών να αυξηθεί κατακόρυφα. Μάλιστα έχει διαπιστωθεί μετά από σχετικές έρευνες ότι η οικονομική κρίση σε συνδυασμό με τις προσφυγικές ροές οδήγησαν στην αύξηση της ανεργίας αλλά και στη μείωση του ανθρωπίνου κεφαλαίου εντείνοντας περαιτέρω την οικονομική κρίση. Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω υποστηρίζεται ότι η προσφυγική κρίση στην Ελλάδα έχει οδηγήσει σε σύνθετες συνέπειες που έχουν αυξήσει τις προκλήσεις σε πολλά επίπεδα και τομείς μεταξύ των οποίων και ο τουρισμός (Haliciogloy & Yolac, 2015).



Εικόνα 6: Ροές προσφύγων και μεταναστών μέσω της Μεσογείου προς την Ελλάδα, Πηγή: Ελληνική Δημοκρατία - Υπουργείο Οικονομίας, Υποδομών, Ναυτιλίας & Τουρισμού, 2015

4.3 Η προσφυγική κρίση στη Λέσβο και οι επιπτώσεις στον τουρισμό

Το καλοκαίρι του 2015 παρατηρήθηκε η εισροή ενός πρωτόγνωρου κύματος προσφύγων και μεταναστών προς την Περιφέρεια Βορείου και Νοτίου Αιγαίου. Η ροή αυτή δεν είχε προηγούμενο προκαλώντας σωρεία κοινωνικών, ανθρωπιστικών και οικονομικών επιπτώσεων (Υπουργείο Οικονομίας, Υποδομών, Ναυτιλίας & Τουρισμού, 2015).

Έτσι, το κύριο βάρος της υποδοχής των προσφυγικών και μεταναστευτικών πληθυσμών ανέλαβαν τα ελληνικά νησιά.

Η Λέσβος αποτελεί ένα νησί από το οποίο διήλθε μεγάλος αριθμός προσφύγων και μεταναστών, έτσι ώστε να συνεχίσουν τη διαδρομή τους στις λοιπές χώρες της Ευρώπης. Ιδίως οι ροές αυτές που παρατηρήθηκαν το 2015 και 2016 είχαν αποφασιστικό αντίκτυπο στην τουριστική ζήτηση των Ελληνικών νησιών στο βόρειο Αιγαίο. Το νησί αυτό στο Βόρειο Αιγαίο και εξαιτίας της θέσης του κοντά στις ακτές της Τουρκίας αποτέλεσε γέφυρα προς τη Δυτική Ευρώπη για έναν μεγάλο αριθμό προσφύγων και μεταναστών προερχομένων από τη Συρία το Αφγανιστάν, το

Μπαγκλαντές, της Ερυθραία, της Σιέρα Λεόνε κτλ. Η παρουσία τους λοιπόν φαίνεται ότι μετέβαλε την τουριστική εικόνα του προορισμού αυτού. (Krasteva, 2018).

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι στη Λέσβο ο αριθμός των προσφύγων ξεπέρασε αυτόν του τοπικού πληθυσμού και φυσικά ξεπέρασε κατά πολύ τον αριθμό των τουριστών. Κατά τη διάρκεια μιας κρίσιμης οικονομικής περιόδου τα στοιχεία αυτά επέδρασαν αρνητικά στο σύνολο της οικονομίας - όχι μόνο για τα νησιά αλλά σε όλη τη χώρα. Καθώς μείωσαν το ρυθμό ανάπτυξης της τουριστικής ζήτησης προκάλεσαν άνιση γεωγραφική διανομή της τουριστικής ζήτησης και πτώση στις τιμές των ξενοδοχείων. Περαιτέρω η εικόνα της χώρας που μεταδόθηκε από τα διεθνή μέσα αλλά και από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μεταβλήθηκε και σχετίζεται με εικόνες πτώχειας, ένδειας και παρακμής. (Tzanelli & Korstanje, 2016).

Αυτές οι εισροές φαίνεται ότι είχαν μεγάλο αντίκτυπο στον τουρισμό της Λέσβου ως τουριστικού προορισμού. Είναι μεγάλο το μέρος των προσφύγων και μεταναστών που έχει κατακλύσει τη Λέσβο. Από την κυβέρνηση εξαιτίας της μαζικής εισροής των πληθυσμών αυτών οργανώθηκε ο καταυλισμός στη Μόρια και στο Καρα Τεπέ, όπου τους παρέχονται στέγη, τροφή και είδη πρώτης ανάγκης. Η συνολική δυνατότητα φιλοξενίας ανέρχεται στα 2.800 άτομα. Από την Ύπατη Αρμοστεία επισημάνθηκε η ανάγκη περαιτέρω αύξησης της ικανότητας υποδοχής ατόμων με τη βελτίωση των υποδομών, την προετοιμασία κέντρων φιλοξενίας και για τον χειμώνα, με την οργάνωση μιας διαχειριστής αρχής και την ανάπτυξη πληθυσμού για τη διαχείριση των πληθυσμών αυτών. Στα νησιά ο συντονισμός των δράσεων για την υποδοχή και διαχείριση των πληθυσμών αυτών τελεί υπό την ευθύνη του Υπουργείου Αιγαίου, του κάθε Δήμου και της Ελληνικής Αστυνομίας. Ταυτόχρονα και η Ύπατη Αρμοστεία συντονίζει τις ενέργειες στην πλειοψηφία των κέντρων υποδοχής ενώ παρατηρείται και η δράση πολλών οργανώσεων (Καράλη, 2018; Krasteva, 2018).

Ωστόσο, είναι σαφές ότι οι τουρίστες και οι επισκέπτες του νησιού αισθάνονται απειλή καθώς παρατηρούνται πολλές εντάσεις μεταξύ των προσφύγων και μεταναστών οι οποίες άλλωστε μεταδίδονται έντονα από τα ΜΜΕ, αλλοιώνοντας τη εικόνα του συγκεκριμένου τουριστικού προϊόντος. Ταυτόχρονα, οι εικόνες που μεταδόθηκαν περιελάμβαναν εικόνες συνωστισμού, χαμηλής υγιεινής και εν γένει ενός χάους. Είναι σαφές, λοιπόν, ο μεγάλος αντίκτυπος στην τουριστική εικόνα της Λέσβου (Καράλη, 2018).

Σε σχετική ερώτηση προς τους ξενοδόχους του νησιού ως προς τον αντίκτυπο της προσφυγικής και μεταναστευτικής ροής στην τοπική οικονομία των ελληνικών νησιών το 81,1% των ξενοδόχων της Λέσβου εξέφρασαν την απαισιόδοξη άποψη ότι το εισόδημα των επιχειρήσεων στον τουριστικό τομέα θα μειωθεί. Το 10,89% των ξενοδόχων στη Λέσβο δήλωσαν ότι θα μειωθεί το εισόδημα των ξενοδοχειακών μονάδων. Επίσης, εξέφρασαν την πεποίθησή τους ότι θα μειωθούν οι διανυκτερεύσεις και θα περιοριστούν και οι επισκέψεις στα νησιά το καλοκαίρι του 2016 σε σύγκριση με το καλοκαίρι του 2015 (Krasteva, 2018).

Η προσφυγική κρίση και η επικοινωνία αυτής έχει πολλαπλές αρνητικές συνέπειες στην τουριστική δραστηριότητα: ακύρωση των κρατήσεων, πτήσεων, των κρουαζιερών, απώλεια εισοδήματος, συρρίκνωση της τουριστικής σεζόν. Από την άλλη αυξήθηκαν οι διανυκτερεύσεις, ωστόσο, αυτό δεν αποδίδεται μάλλον στους τουρίστες αλλά στους εργαζομένους και στους εθελοντές ΜΚΟ, των εργαζομένων της FRONTEX και πολλές φορές και στη φιλοξενία προσφύγων. Να σημειωθεί ότι δεν μειώθηκε η επίσκεψη Τούρκων, οι οποίοι ωστόσο δε διανυκτερεύουν στο νησί αλλά είναι εξοικειωμένοι με την εικόνα των προσφύγων και για το λόγο αυτόν δεν επηρεάστηκαν από την παρουσία τους.

Island	2012	2013	2014	2015
<i>Kos</i>	43596	45184	58077	60971
<i>Lesbos</i>	25807	39005	43744	50659
<i>Samos</i>	n/a	10710	13393	18292
<i>Chios</i>	29928	56254	68912	82075

Εικόνα 7: Αριθμός Τούρκων τουριστών στην Κω, Λέσβο Σάμο και Χίο, Πηγή: Ivanov & Stavrinoudis, 2018)

Σύμφωνα με έρευνες που διεξήχθησαν αποδείχθηκε ότι όλα τα στατιστικά σχετικά με τις τουριστικές επιχειρήσεις στη Λέσβο επιδεινώθηκαν. Ο αριθμός των επισκεπτών, ο αριθμός των διανυκτερεύσεων, ο μέσος όρος της διαμονής, οι τιμές, τα έσοδα, ο αριθμός των εργαζομένων, το κόστος. Ο αριθμός των επισκεπτών μειώθηκε το 2015 κατά 22,79%, οι διανυκτερεύσεις κατά 18,75%, οι τιμές κατά 12,45%, τα έσοδα κατά

15,66%. Από την άλλη, οι προσδοκίες των ξενοδόχων να αυξήσουν τη ζήτηση από νέους πελάτες (π.χ. τους πρόσφυγες, μέλη και εθελοντές ΜΚΟ, εργαζομένους της FRONTEX κτλ) δεν υλοποιήθηκαν. Μάλιστα, κατέστη σαφές ότι υπήρξε αρνητικός αντίκτυπος στην εικόνα της Λέσβου ως τουριστικού προορισμού (Ivanov & Stavrinoudis, 2018).

Το λειτουργικό κόστος του Δήμου της Λέσβου για τη φιλοξενία των προσφύγων και των μεταναστών υπολογίστηκε στις 947 χιλιάδες ευρώ. Η τοπική οικονομία της Λέσβου δέχτηκε μεγάλη επιρροή από την έκταση του προσφυγικού φαινομένου και αρχικά κλονίστηκε η εύρυθμη λειτουργία τόσο της οικονομικής δραστηριότητας όσο και των εμπορικών συναλλαγών. Οι οικονομικές επιπτώσεις ήταν πασιφανείς κυρίως στον τουριστικό κλάδο, ο οποίος άλλωστε αποτελεί το βασικό συστατικό της τοπικής οικονομίας των νησιών του Αιγαίου. Έτσι, αυτό που παρατηρήθηκε ήταν οι ακυρώσεις των διανυκτερεύσεων τόσο στα ξενοδοχεία, όσο και στα ενοικιαζόμενα δωμάτια και τις υπόλοιπα καταλύματα. Στη Λέσβο μάλιστα οι ακυρώσεις αυτές έφτασαν στο 30%, ταυτόχρονα παρατηρήθηκε συρρίκνωση της τουριστικής περιόδου όπου καταγράφηκε η διακοπή της λειτουργίας των τουριστικών καταλυμάτων τουλάχιστον δυο μήνες νωρίτερα για το 2015. Στη Λέσβο η μείωση της τουριστικής κίνησης τον Αύγουστο εκτιμάται γύρω στο 4% (Υπουργείο Οικονομίας, Υποδομών, Ναυτιλίας & Τουρισμού, 2015).

Περαιτέρω μειώθηκε η μέση κατά κεφαλή δαπάνη διανυκτέρευση επομένως παρατηρήθηκαν και απώλειες στον κύκλο εργασιών. Συνέπεια της προσφυγικής κρίσης είναι η μείωση του ρυθμού κρατήσεων για την τότε τρέχουσα περίοδο και των προκρατήσεων για το 2016. Στο ίδιο πλαίσιο ακυρώθηκαν συνέδρια και οι προσεγγίσεις κρουαζιερόπλοιων. Ιδίως στη Λέσβο ακυρώθηκαν πέντε αφίξεις κρουαζιερόπλοιων με εκτίμηση απώλειας κερδών 20 περίπου χιλιάδων ευρώ. Τέλος, σημειώθηκαν ακυρώσεις πτήσεων από το εξωτερικό. Οι συνέπειες αυτές στην τουριστική δραστηριότητα οδήγησε και στην επιβράδυνση της ευρύτερης οικονομικής δραστηριότητας, ιδίως στους σχετιζόμενους με την τουριστική κίνηση κλάδους, όπως π.χ. ο τομέας της εστίασης. Αυτό, όμως έχει σαν συνέπεια τη γενικότερη μείωση της οικονομικής δραστηριότητας της Ελλάδας καθώς πρόκειται για δραστηριότητες που συνδέονται μεταξύ τους (Υπουργείο Οικονομίας, Υποδομών, Ναυτιλίας & Τουρισμού, 2015).

Island	Population size (2011) ^a	Number of tourists (2015) ^b	Number of refugees ^c	Number of tourists and refugees	Tourists / local residents ratio	Refugees / local residents ratio	Tourists and refugees / local residents ratio	Refugees / tourists ratio
<i>Eos</i>	34396	970777	58503	1029280	28.2	1.7	29.92	0.06
<i>Lesbos</i>	86436	75767	506919	582686	0.88	5.86	6.74	6.69
<i>Samos</i>	32977	126789	104360	231149	3.84	3.16	7.01	0.82
<i>Chios</i>	52674	7214	120556	127770	0.14	2.29	2.43	16.71

Εικόνα 8: Πληθυσμός, τουρίστες και πρόσφυγες, Πηγή: Ivanov & Stavrinoudis, 2018

Οι πρόσφυγες και οι μετανάστες που αφίχθησαν στο νησί από τη γειτονική Τουρκία αλλά και από άλλες περιοχές αποτέλεσε ένα μεγάλο πλήγμα για το νησί. Ειδικότερα, αποτέλεσαν μια απειλή για το τουριστικό προϊόν, η οποία συνεχίζει μέχρι και σήμερα.. Μάλιστα, σύμφωνα με στοιχεία του Εθνικού Συντονιστικού Κέντρου Ελέγχου Συνόρων, Μετανάστευσης και Ασύλου (ΕΣΚΕΣΜΑ) οι μετανάστες που εισήλθαν στην Ελλάδα τους τέσσερις πρώτους μήνες του 2018 ήταν περίπου 26 χιλιάδες σε σύγκριση με τις περίπου 15 χιλιάδες το ίδιο διάστημα του 2017. Από θάλασσα το ίδιο διάστημα ο αριθμός αυτός ήταν περίπου 9 χιλιάδες σε σύγκριση με τους 667 του 2017. Από τα χερσαία σύνορα εισήλθαν περίπου 6 χιλιάδες σε σύγκριση με τους 5300 το 2017.

Κλείνοντας, λοιπόν, πρέπει να σημειωθεί ότι η προσφυγική κρίση είχε μεγάλο αντίκτυπο στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αλλά και στην τουριστική ζήτηση του συγκεκριμένου προϊόντος της Λέσβου, ενώ τα τουριστικά στατιστικά της επιδεινώθηκαν σοβαρά. Η εικόνα της Λέσβου και των εγκαταστάσεων στέγασης και ξενοδοχείων δέχτηκε μεγάλο πλήγμα. Οι ξενοδόχοι επιχείρησαν να ξεπεράσουν τις αρνητικές αυτές συνέπειες μέσω προώθησης στρατηγικών μάρκετινγκ έτσι ώστε να προσελκύσουν περισσότερους επισκέπτες, με τη μείωση των τιμών και του κόστους παρά με την απασχόληση λιγότερων εργαζομένων, με την καθυστέρηση πληρωμών των προμηθευτών και με την απαίτηση μετρητών (Ivanov & Stavrinoudis, 2018). Ωστόσο, δεν αποδείχθηκαν ιδιαίτερες και αποδοτικές οι τακτικές αυτές.

№	Answers	% of hoteliers on Island Lesvos		% of Hoteliers on Island Chios	
		Jan.-Febr. 2016	Sept.-Oct. 2016	Jan.-Febr. 2016	Sept.-Oct. 2016
1.	The number of overnight stays is lower than these of last year	33.66%	26.73%	44.78%	33.11%
2.	The number of visits is lower than these of last year	26.73%	28.71%	17.91%	40.26%
3.	The number of overnight stays is higher than these of last year	0%	27.72%	0%	0%
4.	The number of overnight stays remains the same as last year	0%	13.87%	0%	26.63%

Εικόνα 9: Αντίκτυπος στον τουριστικό τομέα των Ελληνικών Νησιών, Πηγή: Krasteva, 2018

№	Answers	Island Lesvos		Island Chios	
		Jan.-Febr. 2016	Sept.-Oct. 2016	Jan.-Febr. 2016	Sept.-Oct. 2016
1.	The island become a world famous destination	48.51%	10.90%	49.25%	11.95%
2.	Defamation of island	49.50%	44.55%	46.26%	83.58%
3.	Nothing of above	1.98%	44.55%	4.47%	4.47%

Εικόνα 10: Αντίκτυπος στα Ελληνικά Νησιά, ως τουριστικοί προορισμοί, Πηγή: Krasteva, 2018

№	Answers	Island Lesvos		Island Chios	
		Jan.-Febr. 2016	Sept.-Oct. 2016	Jan.-Febr. 2016	Sept.-Oct. 2016
1.	Increase of tourism enterprises income	4.95%	2.97%	2.98%	8.95%
2.	Increase of income of enterprises in general	2.97%	5.94%	1.49%	17.91%
3.	Decrease of tourism enterprises income	10.89%	2.97%	11.94%	32.83%
4.	Decrease of income of enterprises in general	81.1%	84.15%	83.58%	40.29%
5.	Other	0%	3.9%	0%	0%

Εικόνα 11: Αντίκτυπος στις τοπικές οικονομίες των ελληνικών νησιών, Πηγή: Krasteva, 2018

5. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων

5.1 Προφίλ συμμετεχόντων στην έρευνα

Όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι και οι συμμετέχοντες στην ομάδα εστίασης είναι γνώστες του αντικειμένου τους, το οποίο αντιστοιχεί σε κάθε μία από τις επιμέρους θεματικές ενότητες που η παρούσα έρευνα αγγίζει. Αυτό σημαίνει ότι έγινε προσπάθεια να καλυφθεί σφαιρικά η κάθε πτυχή του θέματος. Κοινός παρονομαστής για όλες τις περιπτώσεις αποτελεί η γεωγραφική εστίαση, δηλαδή το νησί της Λέσβου. Συνομιλήσαμε με επαγγελματίες και ερευνητές του τουρισμού, με εκπροσώπους κεντρικών, περιφερειακών και τοπικών θερμικών οργάνων και φορέων, με άμεσα εμπλεκόμενους στη διαχείριση του προσφυγικού ζητήματος και με αυτούς που θέσει, λόγω επαγγέλματος, βρίσκονται στο κέντρο της έννοιας της επικοινωνίας στην παραδοσιακή της μορφή, τους δημοσιογράφους. Συνεπώς, περιλήφθηκαν πηγές άντλησης πρωτογενούς πληροφορίας και από τους τρεις βασικούς πυλώνες της παρούσας έρευνας: τον τουρισμό, το προσφυγικό ζήτημα και την επικοινωνία/επικοινωνιακή διαχείριση.

5.2 Απαρχή της Προσφυγικής Κρίσης

1ο ερευνητικό ερώτημα:

α) Υπήρχαν νύξεις της επικείμενης κρίσης και αίσθηση του κινδύνου (risk);

Οι περισσότεροι ερωτώμενοι ανέφεραν ότι ως γεγονός οι προσφυγικές ή μεταναστευτικές ροές δεν εξέπληξαν κανέναν. Διότι ο ακριτικός χαρακτήρας του νησιού και η μικρή του απόσταση από τα παράλια της Τουρκίας τις προσέλκυαν στο παρελθόν με αφορμή διάφορες γεωπολιτικές εντάσεις στην περιοχή της νοτιοανατολικής Μεσογείου.

«Το νησί της Λέσβου είχε πάντα ροές οι οποίες ήταν όμως πολύ ελεγχόμενες, σε ένα μικρό βαθμό, που δεν δημιουργούσαν αυτό που ζήσαμε το 2015». (Σ1)

«Υπήρξαν ροές πολύ παλαιότερα, ροές που στην πραγματικότητα είχαν ξεκινήσει μία δεκαετία πριν. Και μάλιστα ροές με επακόλουθο και πνιγμούς και θανάτους και ούτω καθεξής». (Σ3)

«Πριν υπήρχαν ροές ούτως ή άλλως». (Σ6)

«Περιμέναμε ότι θα είναι όπως είχε γίνει παλιά με το Αφγανιστάν, που ερχόντουσαν 4-5 άτομα τη μέρα». (Σ8)

«Σε όλη την ανατολική ακτογραμμή της Λέσβου ερχόντουσαν βάρκες τότε, ερχόντουσαν από παλιότερα [...]». (Σ7)

Αυτό που ήταν αναπάντεχο και εντελώς απρόβλεπτο ήταν οι διαστάσεις που έλαβε αυτό το κύμα ροών:

«Όμως, αυτή η κρίση του '15 δεν νομίζω ότι ήταν αναμενόμενη στην ένταση που έγινε». (Σ3)

«Ήταν μία κατάσταση η οποία κάθε μέρα σχεδόν που περνούσε, ειδικά από τον Ιούνιο και μετά, ξεπερνούσε αυτό που ήδη συνέβαινε. Ο επόμενος μήνας ήταν χειρότερος από τον προηγούμενο, ο επόμενος ακόμα περισσότερο, δηλαδή ήταν μία κατάσταση συνεχώς κορυφούμενη». (Σ1)

«Τίποτα δεν υπήρξε να μας προειδεάσει. Ήταν ξαφνικό. Εντελώς αναπάντεχο. Το 2015, όταν άρχισαν να έρχονται οι ροές των προσφύγων, όλοι αιφνιδιαστήκαμε.[...] Ως κεραυνός εν αιθρία ήρθαν». (ΟΕ1)

«Ότι θα περάσει τόσες χιλιάδες κόσμος από δω με όλο αυτό που ζήσαμε νομίζω, όχι, δεν ήταν σε κανενός το μυαλό αυτό». (Σ9)

Αυτό που προειδεάσε κάποιους ήταν τα ΜΜΕ, η γεωπολιτική κατάσταση και ο ίδιος ο όγκος των ροών:

«Ψιλοακούγαμε από τις ειδήσεις κυρίως από ξένα κανάλια τι θα γίνει εδώ πέρα». (Σ8)

«Ήταν πια ένα πολύ καθημερινό συνεχές φαινόμενο, να έρχονται βάρκες εδώ μπροστά, λίγο πιο κάτω στο αεροδρόμιο, λίγο πιο πάνω, και να είναι μεγάλες ομάδες ανθρώπων, οικογενειών, παιδάκια, γυναίκες, άνδρες, των 40, 50, 80, 20 ατόμων να κατευθύνονται

προς την πόλη. Οπότε καταλάβαμε ότι αυτό έχει αρχίσει να γίνει ανεξέλεγκτο. Και όσο βελτιώνεται ο καιρός, τόσο πιο ανεξέλεγκτο και μεγάλο θα γίνονταν. Αυτό μας προΐδεασε στο ότι κάτι μεγαλύτερο είναι για να γίνει». (Σ7)

«Υπάρχουνε δύο τρόποι με τους οποίους πράγματι θα μπορούσαμε να έχουμε προΐδεαστεί. [...] Από τα δύο πράγματα αυτά το πρώτο ήταν ο πόλεμος. Αν κανείς παρακολουθούσε τις εξελίξεις στη Συρία, ενημερωνόταν, που, όμως, αυτό δεν συμβαίνει στην Ελλάδα, και ειδικά στη Λέσβο. [...] οι ψαράδες στη Σκάλα Συκαμιάς, που συμμετείχαν σε πολλές διασώσεις από τη δεκαετία του '90 [...] Διέσωζαν Ιρακινούς, μετά Αφγανούς, Κάπου έσπασε αυτό. Τη δεκαετία του 2000 επανήλθε. Το 2007-2009 είχαμε πάλι προσφυγικό κύμα [...] το 2012 τον Δεκέμβριο όταν στις ακτές ξεβράζονται σώματα προσφύγων [...] εκεί καταλάβαμε ότι κάτι γίνεται, χωρίς να μπορούμε ακριβώς να το εξηγήσουμε. Σε αυτό το θέμα δεν ήταν και η κοινωνία ιδιαίτερα απαιτητική. Δηλαδή δεν ήταν ότι ήθελε μια ανάλυση για το τι γίνεται στη γειτονιά μας». (Σ4)

Ένας μόνο συνεντευξιαζόμενος θεώρησε ότι ήταν ικανά προΐδεασμένος:

«Με την πείρα που έχουμε στο προσφυγικό εδώ και πάρα πολλά χρόνια στην Λέσβο και με δεδομένες συνθήκες του πολέμου στην ευρύτερη περιοχή και τις εξελίξεις κάποιοι ήμασταν προΐδεασμένοι». (Σ2)

β) Έγινε κάποια προσπάθεια ανάλυσης; Προετοιμασίας;

Στο παραπάνω ερώτημα η πλειοψηφία των συνεντευξιαζόμενων απάντησαν αρνητικά και κάθετα, χωρίς να αφήσουν κανένα περιθώριο αμφισβήτησης.

«Θεσμικά δεν ξέρω αν έγινε κάτι. Δεν ξέρω τι διεκδίκησε ο Δήμος, η Περιφέρεια, οι βουλευτές, τι επικοινωνία είχαν με το κράτος. Σίγουρα μας βρήκε απροετοίμαστους [...] Δεν φάνηκε να υπάρχει κάποια προετοιμασία». (Σ7)

«Το κράτος ήταν τελείως απροετοίμαστο. Ειδικά τον πρώτο χρόνο δεν υπήρχαν μηχανισμοί που μπορούσαν να εξακριβώσουν αν όντως είναι πρόσφυγες ή όχι. Ένα απόλυτο χάος. Το νησί έγινε μια πύλη εισόδου για τους πάντες». (Σ8)

Περισσότερες αναφορές

Μια συνεντευξιαζόμενη που ανέφερε αντισταθμιστικά κάποιο προϋπάρχον στοιχείο οργάνωσης σε αυτόν τον τομέα και υπογράμμισε ότι σε καμία περίπτωση δεν συνιστά ικανό παράγοντα για τυχόν θετική απάντηση στο ερώτημα.

«Επειδή ακριβώς υπήρχαν κάποιες ροές από τις αρχές του 2000, υπήρχε κάποια υπηρεσιακή δομή, από ό,τι ξέρω, από την πλευρά της αστυνομίας, της Περιφέρειας και ούτω καθεξής, η οποία, όμως, σε καμία όμως των περιπτώσεων δεν ήταν στελεχωμένη και εξειδικευμένη, έτσι ώστε να μπορεί να αντιμετωπίσει την έκρηξη του '15». (Σ3)

Μόνο ένας συνεντευξιαζόμενος θεώρησε ότι η όποια προετοιμασία έγινε -και το θεωρεί δεδομένο ότι υπήρξε σε ένα βαθμό- βοήθησε το νησί:

«Υπήρχαν κάποιοι άνθρωποι που ήμασταν προϊδεασμένοι και είχαμε φροντίσει οποίοι έπρεπε να ενημερωθούν να ενημερωθούν και για αυτό τελικά η Λέσβος το καλοκαίρι του '15 στάθηκε όρθια με δεδομένο ότι μέγιστη άφιξη μέρας του 2015 ήταν 14.000 άνθρωποι». (Σ2)

Τέλος, ένας άλλος συνεντευξιαζόμενος επεσήμανε την άμεση εγρήγορση και προετοιμασία συγκεκριμένης περιοχής του νησιού και όχι του συνόλου του, εισάγοντας ένα θέμα που απετέλεσε σημαντικότερο εύρημα της παρούσας έρευνας:

«Εκ των πραγμάτων κινηθήκαμε από την πρώτη στιγμή εμείς εδώ τοπικά και σαν (sic) διαχείριση κρίσης αλλά και σε σχέση με τους θεσμικούς φορείς, με αποτελέσματα όχι όπως θα θέλαμε. Γιατί δεν εξαρτάται από μας. Αυτό είναι ένα ημερολόγιο δράσεων που ξεκινάει από τις 20-05-2015. Από την πρώτη στιγμή εδώ δημιουργήσαμε ένα συντονιστικό όργανο διαχείρισης της κρίσης». (Σ5)

2ο ερευνητικό ερώτημα:

α) Αν ναι, πότε και πώς από φόβος/προβολή στο μέλλον έγινε πραγματικότητα;

Η πλειονότητα των συνεντευξιαζόμενων τοποθετούν την απαρχή της κρίσης το 2015 και επισημαίνουν δύο βασικές χρονικές περιόδους: Απρίλιο-Μάιο-Ιούνιο, οπότε και άρχισαν οι ιδιαίτερα αυξημένες ροές και Αύγουστο-Σεπτέμβριο, οπότε και ο έλεγχος και η έκταση του ζητήματος είχε ξεφύγει πέρα από κάθε προσδοκία και υπήρξαν εμφανή αποτελέσματα διαχείρισής του.

«Η πρώτη εισροή τον Απρίλιο του 2015. Από τότε ξεκινάνε οι πρώτες βάρκες που φτάνουν εδώ. Η κρίση σαν κρίση ξέσπασε όταν φάνηκαν οι επιπτώσεις του προβλήματος προς το Σεπτέμβριο του '15». (Σ5)

«Τον Αύγουστο του '15». (Σ3)

«Σε ένα βαθμό [ήταν] προδιαγεγραμμένο από τον Μάιο και μετά, με τον διπλασιασμό των αφίξεων με ρυθμούς έως και καθημερινά. Η κρίση, κατά τη γνώμη μου, προέκυψε από τον Ιούνιο, ουσιαστικά, του '15». (Σ2)

«Ο Μάιος είναι η αρχή της προσφυγικής κρίσης και τον Αύγουστο ξεκίνησε η πιο στοχευμένη διαχείριση της». (Σ7)

Σε μία περίπτωση η κρίση τοποθετείται ακόμα πιο πίσω στο χρόνο και εισάγει ακόμα ένα σημαντικό εύρημα της παρούσας έρευνας, τη σημασία και την εγρήγορση του πολίτη και του εθελοντή σε αντίθεση με την Πολιτεία:

«Εγώ το τοποθετώ από την προσωπική μου εμπειρία από το 2012, που είχαμε τους νεκρούς. Το θεωρώ, επίσης, εκεί σημαντικό γιατί η Παγανή είχε κλείσει, γιατί το κέντρο της Μόριας δεν είχε -ανοίξει, άνοιξε το 2013- γιατί είδα ότι ο κόσμος, οι εθελοντές, οι ντόπιοι, ήταν πιο προετοιμασμένοι τελικά από την ίδια την Πολιτεία και τότε ήταν που δημιουργήθηκε το χωριό του όλοι μαζί, το ΠΙΚΠΑ, που ουσιαστικά ήταν ο καταυλισμός ο πρώτος στην Ευρώπη που φτιάχτηκε χωρίς τη συνδρομή της Πολιτείας, μόνο με τους εθελοντές». (Σ4)

β) Αν όχι, πότε ξέσπασε αναπάντεχα και πώς έγινε αντιληπτή;

4.3 Διαχείριση Κρίσης και Επικοινωνιακή Διαχείριση

3ο ερευνητικό ερώτημα:

Τι είδους διαχείριση έγινε στην κρίση και ποια μέσα χρησιμοποιήθηκαν γι' αυτό;

Όταν οι συνεντευξιαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στο ποια ήταν τα συγκεκριμένα μέτρα που ελήφθησαν για τη διαχείριση, τα αποτελέσματα κυμάνθηκαν σε δύο μήκη κύματος:

«Μέτρα υπήρξαν στο βαθμό που υπήρχαν και οι δυνατότητες.[...] Εντυπωσιακή αλλαγή στα δικά μου μάτια επήλθε με την αλλαγή, από την ανάληψη υπηρεσιακής κυβέρνησης. Από τον Αύγουστο του '15». (Σ2)

«Καθοριστικό γεγονός για μένα ήταν η άφιξη της Στρατηγού Τσιριγώτη στις 2-3 Σεπτέμβρη του '15 στη Μυτιλήνη, όπου είχε σταματήσει για 4-5 μέρες η καταγραφή και οι αφίξεις εκείνων των ημερών ήταν 55.000, οι οποίες ήταν στο κέντρο της πόλης. Και με εντυπωσίασε η βεβαιότητα με την οποία δήλωσε σε ένα δημοτικό συμβούλιο που είχε γίνει στο Επιμελητήριο ότι θα μεταφερθούν στο γήπεδο των επαγγελματικών Λυκείων και θα καταγραφούν οι 55.000 από την Τετάρτη μέχρι την Κυριακή και τη Δευτέρα θα ανοίξουν τα σχολεία και δεν θα υπάρχει άνθρωπος εκεί. Και το έλεγε με βεβαιότητα. Και έτσι έγινε». (Σ2)

Ως προς το χρονικό σημείο που πάρθηκαν τα όποια μέτρα θεώρησαν ότι ελήφθησαν οι συνεντευξιζόμενοι παρουσιάζουν διαφοροποίηση:

«Τα μέτρα ήταν στο μέτρο του δυνατού από την αρχή, αλλά με όλες τις αδυναμίες και τις κωλυσιεργίες της γραφειοκρατίας του κρατικού μηχανισμού και με δεδομένη και τη νομοθεσία που δεν υπήρχε, την κάλυψη νέων αναγκών, πραγμάτων που ποτέ δεν έχεις αντιμετωπίσει ως χώρα». (Σ2)

Η αξιολόγηση των μέτρων με βάση τη μέγιστη δυνατή κάλυψη του φάσματος των αναγκών και των προβλημάτων που ανέκυψαν –αν, δηλαδή, ήταν αρκετά- και πάλι διχάζει.

Η αποτελεσματικότητά τους ήταν επίσης ένας βασικός άξονας αξιολόγησης των μέτρων.

«Εκ των πραγμάτων αν κρίνουμε, ήταν αποτελεσματικά και παράλληλα κάποια σε ένα βαθμό ακόμα δεν είναι αποτελεσματικά και από εκεί προκύπτει και ο εγκλωβισμός των ανθρώπων, τελικά, στο νησί». (Σ2)

Τέλος οι συνεντευξιαζόμενοι κλήθηκαν να εκτιμήσουν τα μέτρα σύμφωνα με την ικανοποίηση που επέφεραν επί του ζητήματος.

Ένας συνεντευξιαζόμενος έθεσε παράμετρο αυτή όχι στην έλλειψη μέτρων ή τη λήψη μη ικανοποιητικών μέτρων, αλλά στην ιδιότυπη φύση του ζητήματος:

«Όσο χτίζεις και υποδομές “χτίζεις” και υπηρεσίες, σύστημα, λειτουργίες, η φύση του προσφυγικού και η διαφορετικότητά του είναι τέτοια, που μπορεί μέσα σε λίγες ημέρες να σου αλλάξει το πρόβλημα, και ενώ έχεις οικοδομήσει πώς θα αντιμετωπίσεις ένα σοβαρό πρόβλημα, να είναι άλλη η φύση των προσφυγικών ροών, η σύνθεσή τους, και να αντιμετωπίσεις πάλι προβλήματα». (Σ2)

Στη φάση αυτή της συνέντευξης προέκυψε και ένα άλλο μείζον ζήτημα, αυτό του ελέγχου από την πλευρά του κράτους:

«Δόθηκε μια δυνατότητα να μπορέσει και το κράτος, γιατί έχει ευθύνη το κράτος, να έχει και τους ανθρώπους, να μπορεί να παρεμβαίνει και να ελέγχει, ως έχει ευθύνη, την κατάσταση». (Σ2)

4ο ερευνητικό ερώτημα:

Ποιος ήταν ο ρόλος της επικοινωνίας στη διαχείριση της κρίσης και ποιος ο χρονικός της προσδιορισμός;

Όταν στο ζήτημα της διαχείρισης υπεισέρχεται η παράμετρος της επικοινωνίας όλοι συμφωνούν στη σημασία της.

«Η επικοινωνία πάντα έχει ένα πολύ μεγάλο ρόλο σε όλο αυτό το ζήτημα και η επικοινωνία μπορεί να είναι αυτή που θα πρέπει να χειριστεί σωστά και να προστατεύσει συμφέροντα, αλλά [μπορεί] και να δημιουργήσει προβλήματα». (Σ2)

Αλλά διαφωνούν στο τι ρόλο έπαιξε στο δια ταύτα:

«Αν στο δημόσιο λόγο η αρμόδια υπουργός έλεγε ότι πάνε στην Ευρώπη, ενώ όλοι το ξέραμε, και δημιουργείς μία φοβερή αρνητική εικόνα σε όλους τους Ευρωπαίους πολίτες σε σχέση με τη χώρα μας. Και ταυτόχρονα δημιούργησε και ένα πολύ πιο γρήγορο αντανακλαστικό στον μηχανισμό εγκλωβισμού των ανθρώπων στην Ελλάδα».
(Σ2)

Ήταν ένα από τα πρώτα ή τα μετέπειτα μέσα διαχείρισης

Στο σημείο αυτό έκανε την εμφάνισή του ο όρος «fake news²», που αν και αναφέρεται σε μια παλιά έννοια που επανέρχεται με κάθε τεχνολογική πρόοδο από το 1898 (Gelfert, 2018), οι παγκόσμιες πολιτικές εξελίξεις τον έφεραν στο προσκήνιο από το 2016.

5ο ερευνητικό ερώτημα:

- α)** Ποιες μέθοδοι επικοινωνιακής δράσης εφαρμόστηκαν και από ποιους φορείς; Υπήρχε προκαθορισμένη κατευθυντήριος;
- β)** Αν ναι, ποια ήταν και πώς καθορίστηκε;

² Κατά τους Allcott και Gentzkow (2017, σελ. 213) ορίζονται ως «ειδήσεις που είναι εκ προθέσεως πλαστές και αυτό είναι επαληθεύσιμο». Αποκλείονται από τον ορισμό: 1) τα δημοσιογραφικά λάθη, 2) οι φήμες, 3) οι θεωρίες συνωμοσίας, 4) η σάτιρα, 5) οι αναληθείς δηλώσεις πολιτικών και 6) οι διαστρεβλωμένες και παραπλανητικές αναφορές (2017, σελ. 214).

«Μέχρι τον Αύγουστο του '15 αυτό το θέμα είχε γιγαντωθεί και ξεκίνησαν να λαμβάνονται τότε κάποια μέτρα, μάλιστα επί υπηρεσιακής κυβέρνησης». (Σ7)

5.4 Ο Παράγοντας Τουρισμός

6ο ερευνητικό ερώτημα:

Είχε αντίκτυπο είχε η κρίση και η επικοινωνιακή της διαχείριση στην οικονομία του νησιού και δη στον τουρισμό και ποιον;

7ο ερευνητικό ερώτημα:

α) Ελήφθησαν μέτρα για την απρόσκοπτη από την κρίση «επόμενη μέρα» στην τουριστική ανάπτυξη του νησιού;

β) Αν όχι, γιατί και τι εμπόδισε αυτή την κίνηση; Αν ναι, ποια ήταν αυτά;

5.5 Το Μέλλον

8ο ερευνητικό ερώτημα:

Τι μαθήματα πήρε το νησί από την επικοινωνιακή διαχείριση που έγινε και πώς θα εφαρμόζονταν σε ενδεχόμενη επανάληψη αντίστοιχης κρίσης;

Σκόρπια:

«Δεν είναι οι χιλιάδες που πέρασαν το πρόβλημα, είναι οι λίγες χιλιάδες εγκλωβισμένοι». (Σ2)

6. Συμπεράσματα-Προτάσεις

6.1 Συμπεράσματα

Στο σημείο αυτό γίνεται πλέον εφικτή η εξαγωγή συμπερασμάτων, τα οποία προκύπτουν βάσει της παραπάνω ενότητας. Αρχικά, λοιπόν, φαίνεται πως πράγματι

6.2 Πρόταση

6.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Αρχικά προτείνεται μια αντίστοιχη έρευνα με κύριο ερευνητικό ερώτημα τι διαχείριση έγινε στην επικοινωνία μετά τη λεγόμενη «ομαλοποίηση», την κανονικοποίηση της έκρυθμης κατάστασης μετά την κρίση. Δηλαδή, προτείνεται να ερευνηθεί τι έγινε με την επικοινωνία μετά την κρίση, από κάποια απόσταση με τα γεγονότα και με σχετική ψυχραιμία και δύναμει αξιοποίηση των «μαθημάτων» που πήρε ο τουριστικός τομέας που δραστηριοποιείται στο νησί.

Προτείνεται, επίσης, αντίστοιχη μελέτη περιπτώσεων για άλλους τουριστικούς προορισμούς που επλήγησαν από την προσφυγική κρίση, στον ελληνικό και ευρύτερο μεσογειακό χώρο.

Τέλος, σε συνέχεια της πρότασης εφαρμογής του προτύπου του εφ

Βιβλιογραφία

- Ahmed, M., 2006. *The principles and practice of crisis management. The case of Brent Spar*. London: Palgrave Macmillan.
- Andrews, K., 1971. The Concept of Corporate Strategy. Στο: *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Dow Jones - Irwin, pp. 18 - 46.
- Anon., 2015. *Επιπτώσεις από τις Ροές Προσφύγων στα Νησιά του Αιγαίου*, Αθήνα: Ελληνική Δημοκρατία - Υπουργείο Οικονομίας, Υποδομών, Ναυτιλίας & Τουρισμού.
- Barton, L., 2004. *Subject adviser Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters*. Boston: Harvard Business School.
- Beck, U., 2009. *World at Risk*. Cambridge: Polity Press.
- Bookman, M., 2005. Tourists, Migrants, and Refugees: Population Movements in Third World Development. *Annual meetings of the International Studies Association*.
- Bundy, J., Pfarrer, M. & Coombs, T., 2017. Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), pp. 1661 - 1692.
- CDC, 2002. *Crisis and Emergency Risk Communication*. s.l.:Centers For Disease Control and Prevention.
- Coles, T., 2004. A loval reading of a global disaster. Some lessons on tourism management from an Annus Horribilis in South West England. Στο: C. M. Hall, D. J. Timothy & D. T. Duval, επιμ. *Safety and Security in Tourism. Relationships, Management and Marketing*. New York: Haworth Press, pp. 173 - 198.
- Coombs, T., 2015. The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business Horizons*, Issue 58, pp. 141 - 148.
- Coombs, T. & Holladay, S. επιμ., 2010. *The Handbook of Crisis Communication*. s.l.:Wiley - Blackwell.
- Coombs, T., 2015α'. *Ongoing Crisis Communication*. Sage Publications: London - New York.
- Darling, J., 1994. Crisis Management in International Business - Keys to Effective Decision - Making. *Development Journal*, 15(8), pp. 3 - 8.
- Devlin, E., 2007. *Crisis Management: Planning and Execution*. s.l.:Auerbach.

- Durocher, J., 1994. Recovery Marketing: What to Do After a Natural Disaster. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(2), pp. 66 - 71.
- Echtner, C. M. & Ritchie, B. W., 2003. The Meaning and Measurement of Destination Image. *The Journal of Tourism Studies*, 14(1), pp. 37 - 48.
- Etzo, I., 2016. *The impact of migration on tourism demand: evidence from Japan, Italy - Tokyo*: Munich Personal RePEc Archive - University of Cagliari p CAPS - Seikei University.
- Faulkner, B., 2001. Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, Issue 22, pp. 135 - 147.
- Fearn-Banks, K., 1996. *Crisis Communications: A Casebook Approach*. London: Routledge.
- Fink, S., 2000. *Crisis Management Planning for the Inevitable*. New York: Amacom.
- Floyed, M. F., Gibson, H., Pennington - Gray, L. & Thapa, B., 2001. The effect of risk perceptions on intentions to travel in the aftermath of September 11. *Journal of Travel and Tourism marketing*, 15(2/3), pp. 19 - 38.
- Forsyth, P., Dwyer, L., Seetaram, N. & King, B., 2012. Measuring the Economic Impact of Migration - Induced Tourism. *Tourism Analysis*, Τόμος 17, pp. 559 - 571.
- Ghaderi, Z., Som, A. P. M. & Henderson, J., 2012. Tourism crises and island destinations: Experiences in penang, Malaysia. *Tourism Management Perspectives*, Issue 2 - 3, pp. 79 - 84.
- Glaesser, D., 2003. *Crisis Management in the Tourism Industry*. Burlington: Butterworth - Heinemann.
- Glaesser, D., 2006. *Crisis management in the tourism industry*. Netherlands: Elsevier.
- GTZ, 2004. *Guidelines - Risk Analysis - a Basis for Disaster Risk Management*. Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit.
- Halicioglou, F. & Yolac, S., 2015. Testing the impact of unemployment on self - employment: Evidence from OECD countries. *Procedia Social and Behavioral Sciencea*, 195(3), pp. 10 - 17.
- Hubbard, D., 2009. *The failure of risk management: why it's broken and how to fix it*. s.l.:John Wiley and Sons.
- Ivanov, S. & Stavrinoudis, T. A., 2018. Impacts of the refugee crisis on the hotel industry: Evidence from four Greek Islands. *Tourism Management*, Issue 67, pp. 214 - 223.

- Johansson, C. & Back, E., 2017. Strategic Leadership Communication for Crisis Network Coordination. *International Journal of Strategic Communication*, pp. 1 - 20.
- Kadarova, J., Mihalcova, B., Kadar, G. & Vida, M., 2015. Strategy Map for the Crisis Communication. *Procedia Economics and Finance*, Issue 23, pp. 1119 - 1124.
- Kaplan, S. & Garrick, B., 1981. On the quantitative definition of risk. *Risk Analysis*, 1(1).
- Keown-McMullan, J., 1997. Crisis: When Does a Molehill become a Mountain?. *Disaster and Prevention Management*, 6(1), pp. 4 - 10.
- Krasteva, R., 2018. Impact of Refugee and Migration Crisis on Greek Tourism Destinations. *Scientific Quarterly "Organization and Management*, 1(41), pp. 71 - 79.
- Lando, A. L., 2014. The Critical Role of Crisis Communication Plan in Corporations; Crises Preparedness and Management. *Global Media Journal - Canadian Edition*, 7(1), pp. 5 - 19.
- Lesenciuc, A. & Nagy, D., 2008. *Role of Communication in Crisis Management*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: http://conference.dresmara.ro/conferences/2008/10_lesenciuc_adrian.pdf
- Martens, H. M., Feldesz, K. & Mertem, P., 2016. Crisis Management in Tourism - A Literature Based Approach on the Proactive Prediction of a Crisis and the Implementation of Prevention Measures. *Athens Journal of Tourism*, pp. 89 - 101.
- Mason, J. (2011). *Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας*. Μετάφραση από τα Αγγλικά από Κυριαζή, Ν. Αθήνα: Πεδίο.
- McKercher, B. & Hui, E. L. L., 2004. Terrorism, economic, uncertainty and outbound travel from Hong Kog. Στο: C. M. Hall, D. J. Timothy & D. T. Duval, επιμ. *Safety and Security in Tourism. Relationships, Management and Marketing*. New York: Haworth Press, pp. 99 - 116.
- Öman, E. N., 2013. *Tourism in an era of migration - A case study with a focus on the impacts of a crisis, from a consumer perspective*, Sweden: Linnaeus University.
- Pappas, N. & Papatheodorou, A., 2017. Tourism and the refugee crisis in Greece: Perceptions and decision - making of accomodation providers. *Tourism management*, Issue 63, pp. 31 - 41.
- Pearson, C. & Clair, J., 1998. Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, 23(1), pp. 59 - 76.

- Pearson, C. & Mitroff, I., 1993. From Crisis Prone to Crisis Prepared: a Framework for Crisis Management. *Academy of Management Executive*, 7(1).
- Pfarr, D. C., 2006. *Tourism in Post - Crisis in Tourism in Pre - Crisis: A Review of the Literature on Crisis Management in Tourism*, Australia: Curtin University of Technology - School of Management - Working paper Series (2006-1).
- Pinsdorf, M., 1987. *Communicating when Your Company is Under Siege: Surviving Public Crisis*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Ray, S., 1999. *Strategic Communication in Crisis Management: Lessons from the Airline Industry*. Westport: Library of Congress in Publication Data.
- Ritchie, B. W., 2004. Chaos, Crisis and Disasters: A Strategic Approach to Crisis Management in the Tourism Industry. *Tourism Management*, Issue 25, pp. 669 - 684.
- Rogers, M. & Chafee, S., 1993. The Past and the Future of Communication Study: Convergence or Divergence. *Journal of Communication*, 43(4), pp. 125 - 131.
- Rosa, E., 1998. Metatheoretical foundations for post - normal risk. *Journal of Risk Research*, 1(1).
- Rosenthal, U. & Pijnenburg, B., 1991. *Crisis Management and Decision Making Simulation oriented scenarios*. Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Rozali, E. M., 2016. *Host Communities and the Refugee Crisis - A Case Study of Kos Island, Greece*, s.l.: Malmö University - Faculty of Culture and Society.
- Russell, R. V., 2003. Tourists and Refugees - Coinciding Sociocultural Impacts. *Annals of Tourism Research*, 30(4), pp. 833 - 846.
- Salazar, N. & Graburn, N., 2014. *Tourism Imaginaries. Anthropological Approaches*. New York - Oxford: Berghahn Books.
- Santana, G., 2004. Crisis management and tourism. Beyond the rhetoric. Στο: C. M. Hall, D. J. Timothy & D. T. Duval, επιμ. *Safety and Security in Tourism. Relationships, Management and Marketing*. New York: Haworth Press, pp. 299 - 322.
- Seeger, M., 2006. Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel Process. *Journal of Applied Communication Research*, 34(3), pp. 232 - 244.
- Sellnow, T. & Seeger, M., 2013. *Theorizing Crisis Communication*. New York: Wiley - Blackwell.
- SEMA, 2008. *Crisis Communications Handbook (Summary and translation of the Swedish "Handbook i kriskommunikation")*. s.l.: Swedish Emergency Management Agency.

- Stake, R. (1995). *The art of case study research*. Sage: London.
- Sturges, D., 1994. Communicating Through Crisis: A Strategy for Organizational Survival. *Management Communication Quarterly*, 7(3), pp. 297 - 316.
- Tattam, D., 2017. *A Short Guide to Operational Risk*. London: Routledge.
- Tzanelli, R. & Korstanje, M. E., 2016. Tourism in the European economic crisis: Mediatized worldmaking and new tourist imaginaries in Greece. *Tourist Studies*, 16(3), pp. 296 - 314.
- Van Loon, J., 2000. Virtual Risks in an Age of Cybernetic Reproduction. Στο: B. Adam, U. Beck & J. Van Loon, επιμ. *The Risk Society and Beyond*. London: Sage Publications.
- Γεωργιάδου, Β., 1999. *Φύση, Κοινωνία, Επιστήμη στην Εποχή των τρελών Αγελάδων - Διακινδύνευση και Αβεβαιότητα*. Αθήνα: Εκδόσεις Νεφέλη.
- Γεωργιάδου, Β., 2001. Όχημα του τζαγγερνιώτη ή κοινωνία της διακινδύνευσης. *Επιστήμη και Κοινωνία - Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας*, Issue 7.
- Δεριζιώτης, Χαροκόπος & Σκυφτός, 2006. *Επιχειρησιακή επικοινωνία: Από τη θεωρία στην πράξη*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.
- Δημούλης, Δ., 1996. Κοινωνία της διακινδύνευσης - ανθρώπινα δικαιώματα και πολιτική. *Θέσεις*, Απρίλιος 0 Ιούνιος 1996, Issue 55.
- Καράλη, Ε., 2018. *Στρατηγικός Σχεδιασμός Μάρκετινγκ: Η Περίπτωση του Νομού Λέσβου (Διπλωματική Εργασία)*, Αθήνα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο - Σχολή Κοινωνικών Επιστημών - Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων.
- Κουναλάκη, Φ. -. Ι., 2017. *Η επίδραση της προσφυγικής κρίσης στην οικονομία της Λέσβου*, Ηγουμενίτσα: ΤΕΙ Ηπείρου - Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας - Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.
- Κυριαζή, Ν., 2011. *Η κοινωνιολογική έρευνα*. Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο.
- Παναγιωτοπούλου, Ρ., 1997. *Η επικοινωνία στις οργανώσεις*. Αθήνα: Κριτική.
- Παναγιώτου, Ν., 2005. Οι ρόλοι των ΜΜΕ στο δημόσιο επικοινωνιακό πεδίο: Η περίπτωση κάλυψης κρίσεων. Στο: Χ. Φραγκονικολόπουλος, επιμ. *ΜΜΕ - Κοινωνία και Πολιτική - Ρόλος και Λειτουργία στη Σύγχρονη Ελλάδα (Σειρά: Δημοσιογραφία και ΜΜΕ)*. Αθήνα: Ι. Σιδέρης, pp. 193 - 201.
- Πανηγυράκης, Γ., 2015. *Επικοινωνία και Δημόσιες Σχέσεις - Μελέτες Περιπτώσεων*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Σταμούλης, Ι., 2015. *Επικοινωνιακή Διαχείριση Κρίσεων*, Αθήνα: Ένωση Αξιωματικών Πυροσβεστικού Σώματος.

Τριανταφυλλίδου, Α., 2015. Μετατρέποντας την προσφυγική κρίση σε ευκαιρία; Τρέχουσες Προκλήσεις για την Ελλάδα. *Policy Brief*, Issue 2.